



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



**“MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN DOCENTES Y DIRECTIVOS EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ANDRÉS AVELINO CÁCERES” EN LA
VILLA MILITAR “EL EDÉN”, DEL DISTRITO DE ITE, PROVINCIA
JORGE BASADRE, REGIÓN TACNA”**

TESIS

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

AUTORES:

Br. PABLO FERNANDO ALBARRACIN VALVERDE

Br. BRIGIDA DIONICIA HUALLPA QUISPE

ASESOR:

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO

**LAMBAYEQUE – PERÚ
ABRIL 2017**

“MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN DOCENTES Y DIRECTIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ANDRÉS AVELINO CÁCERES” EN LA VILLA MILITAR “EL EDÉN”, DEL DISTRITO DE ITE, PROVINCIA JORGE BASADRE, REGIÓN TACNA”

Br. PABLO FERNANDO ALBARRACIN VALVERDE
AUTOR

Br. BRIGIDA DIONICIA HUALLPA QUISPE
AUTORA

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en:

Gerencia Educativa Estratégica

APROBADO POR:

Dr. JOSE VENEGAS KEMPER
Presidente del Jurado

Dra. MARIA ELENA SEGURA SOLANO
Secretaria del Jurado

M.Sc. JERRY OMAR JARA LLANOS
Vocal del Jurado

**LAMBAYEQUE - PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A mi Esposa:

Por haberme apoyado en todo momento, por su desprendimiento, colaboración, por la motivación constante que me ha permitido culminar con éxito esta maestría, muchas veces alejándome de casa, pero más que nada, por su amor y cariño.

A mi hija Abigahil Betzabeth:

Que es el motor de mi vida, para que le sirva como un buen ejemplo que le espera en un futuro adelante.

Pablo

A mis padres:

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mis hijos:

Por su paciencia y comprensión que me han permitido avanzar con el objetivo de alcanzar mis metas.

Brígida

AGRADECIMIENTO

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, a la Universidad “Pedro Ruiz Gallo”, por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de este año. Especial reconocimiento merece el interés mostrado por nuestro trabajo y las sugerencias recibidas de la Mag. Luz Holguín Varas.

Quisiéramos hacer extensiva nuestra gratitud a la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” por su colaboración en el suministro de los datos necesarios para la realización de la parte empírica de esa investigación. Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de nuestras familias y amigos.

A todos ellos, muchas gracias.

INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	7
SUMMARY	8
CAPITULO I	10
I. INTRODUCCION	10
1.1. PROBLEMA GENERAL.....	13
1.2. PROBLEMA ESPECÍFICO.....	13
1.3. OBJETIVO GENERAL	14
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	16
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTES	18
2.1.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS:	24
2.1.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	28
2.1.3 MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO. (MINEDU)	36
2.2 BASES CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACION	40
2.2.1 LA MOTIVACION HUMANA	40
2.2.2 TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN	42
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	45
CAPITULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	51
3.5. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	51

3.6. PROCESAMIENTO Y ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS	52
CAPITULO IV.....	54
RESULTADOS Y LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	54
4.1. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	54
4.1.1.DESCRIPCIÓN DE LA UBICACIÓN.....	54
4.1.2.DESCRIPCIÓN DE LA GEOGRAFÍA Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS	57
4.1.3.DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PROVINCIAL	61
4.1.4.CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO NACIONAL.....	74
4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.....	76
4.2.1 RESULTADO DE CUESTIONARIOS A DOCENTES SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE	76
4.2.2 RESULTADO DE CUESTIONARIOS A DOCENTES SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	88
4.2.3. CORRELACIÓN DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR CON EL DESEMPEÑO DOCENTE	96
4.3. PROPUESTA DE MODELO	96
4.3.1 OBJETIVO DEL MODELO:.....	97
4.3.2 TEORÍA DEL MODELO PROPUESTO	97
4.3.3 FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.....	99
4.3.4 PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	100
4.3.4.1 Estrategias del plan de acción del Modelo propuesto	102
4.3.5 PROGRAMA Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	108
4.3.6 EVALUACIÓN	120
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA.....	125
A N E X O S.....	127

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Modelo de gestión directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, como respuesta al problema de desempeño laboral y falencias en la gestión directiva, el objetivo es diseñar, elaborar y proponer un modelo de gestión directivo que permita mejorar el desempeño laboral de docentes y directivos según el diagnóstico en la IE.

La hipótesis descriptiva es: mejorará el desempeño laboral de docentes y directivos en la institución educativa con el modelo de gestión directivo, basado en la teoría general de sistemas de Bertalanfly y la teoría de administración de los recursos humanos de Idalberto Chiavenato.

La investigación es de carácter descriptivo, analítico y crítico propositivo, en la primera fase se realizaron encuestas técnicas, 20 cuestionarios a labores propias del docente y 15 cuestionarios a la labor de directivos; la población y muestra fueron todos los docentes y directivos de la Institución Educativa; en la segunda fase se pone el modelo.

Los resultados indican que el personal docente cumple su labor de regular a bueno, sin embargo, el liderazgo y gestión del directivo son deficientes, Concluyéndose que la labor de los docentes es aceptable puesto que va de regular a bueno y del director es deficiente en su mayoría, por lo tanto, se propone un modelo de gestión para mejorar y fortalecer lo bueno y revertir los aspectos negativos con estrategias educativas actuales.

SUMMARY

This work entitled "Management model for improving the performance of teachers and managers in the educational institution" Andrés Avelino Cáceres "in the military village" El Edén ", District Ite, Jorge Basadre Province, Tacna Region, in response to the problem of job performance and shortcomings in management, the objective is to design, elaborate and propose a model of managerial management that allows to improve the work performance of teachers and managers according to the diagnosis in the EI.

The descriptive hypothesis is: It will improve the performance of teachers and managers in the educational institution with the managerial management model, based on the general systems theory of Bertalanffy and the human resources management theory of Idalberto Chiavenato.

The research is descriptive, analytical and critical propositional, in the first phase were conducted technical surveys, 20 questionnaires to the work of the teacher and 15 questionnaires to the work of managers, the population and sample were all the teachers and managers of the Educational Institution; in the second phase the model is placed.

The results indicate that the teaching staff perform their work regularly well, however, the leadership and management of the manager are deficient, concluding that the work of the teachers is acceptable since it goes from regular to good and the director is deficient in his majority, therefore, proposes a management model to improve and strengthen the good and reverse the negative aspects with current educational strategies.

CAPÍTULO I

CAPITULO I

I. INTRODUCCION

Existen factores externos e internos que influyen en cualquier Institución educativa de manera positiva o negativa. La Escuela o la Institución Educativa constituyen una organización que tiene la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones utilizando el proceso de enseñanza aprendizaje como el medio que prepara a los niños para desenvolverse exitosamente en una sociedad altamente competitiva y globalizada.

La educación en el Perú y en la Región Tacna enfrenta una serie de problemas que tienen efectos negativos en los resultados educativos, parte de estos problemas son por factores externos, pero otros son por factores internos, que se originan al interior de la Institución Educativa, cuyo tratamiento dependen de los esfuerzos que se puedan realizar desde los sistemas internos en los que los maestros tienen especial responsabilidad. La institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, no es ajena a los problemas de orden nacional y regional, pues aquí también se muestra como en otras instituciones educativas una serie de dificultades que impiden el normal proceso de desarrollo institucional.

Esta institución enfrenta una serie de problemas que van desde su propio modelo que ha devenido en caducidad, la carencia de recursos, los modelos curriculares que debe implementar, las relaciones con la comunidad, las relaciones con las instancias superiores de los gobiernos locales, regionales y del Ministerio de Educación. También se enfrenta a las dificultades devenidas del desempeño laboral de los miembros de la comunidad educativa que en razón de sus propios intereses o de

pequeños grupos que asumen comportamientos que lo conducen a un clima organizacional inadecuado que afectan la calidad del servicio educativo que se ofrece a la comunidad.

Englobando todas las dimensiones organizaciones en el contexto administrativo: congruencia de objetos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados. El clima institucional y laboral, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

La importancia del estudio de la gestión directiva en una institución educativa se basa en la comprobación de como este influye en el comportamiento manifestó entre los docentes, personal administrativo y estudiantes a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

El trabajo de investigación realizado es de enorme importancia, debido a que evalúa el liderazgo directivo y su efectos que genera en el desempeño laboral del docente en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “el Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna ya que las organizaciones y el sistema educativo específicamente necesita que sean conducidos por personas que tengan capacidad de liderazgo; debido a que esto permite poder afrontar los cambios y desafíos que nos trae el avance de la ciencia y tecnología. Por lo tanto, es deseable que en los centros educativos la figura del director y su papel de líder es importante para lograr que la organización trabaje correctamente y logren los objetivos previstos por la institución y el sistema educativo.

El director influye para lograr los retos que se plantea a nuestra educación como es el lograr la calidad y excelencia educativa a través de la actuación y buen desempeño de sus docentes que permitirá al alumno alcanzar los aprendizajes esperados.

Es conocida la aguda crisis y problemática que atraviesa nuestro sistema educativo donde nuestra baja calidad educativa es un tema preocupante y un desafío para los actores sociales, políticos que han venido ocupándose de la problemática, que a pesar de las reformas y las medidas tomadas no ha podido superarse el problema. Un factor para lograr mejorar la calidad educativa es el desempeño docente y directivo. Porque sin una buena labor docente no hay calidad educativa como lo hemos podido exponer en la problematización de la investigación.

Conociendo los resultados servirán a las instancias superiores para tomar medidas correctivas. En consecuencia, la presente investigación acerca del liderazgo directivo y el desempeño docente, y por ende las diversas investigaciones y fundamentos teóricos hacen ver que estas dos variables son muy importantes para el logro de la calidad educativa en el sistema educativo.

Las inadecuadas políticas de gestión que afectan el desempeño laboral de la Institución educativa, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significara promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.

La formulación del problema de investigación es: Se observa que en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, una deficiente gestión directiva la cual se evidencia en el desconocimiento por

parte del personal directivo sobre los documentos de gestión institucional, reglamento interno de trabajo, carencia de convenios interinstitucionales para el desarrollo de actividades en bien de la comunidad educativa, favoritismos con algunos docentes, irresponsabilidad en la entrega de documentos en los plazos establecidos, impuntualidad del personal, desorden en la APAFA, ausentismo de docentes, falta de atención a la educación bilingüe, manejo inadecuado de la gestión educativa por áreas y responsabilidades, situaciones conflictivas generadas por grupos antagónicos de docentes y trabajadores administrativos repercutiendo en el desempeño laboral.

De este sistema problemático se ha elegido una interrogante, la misma que se formula en los siguientes términos.

1.1. PROBLEMA GENERAL

¿Existe un Modelo de Gestión Directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “el Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, ¿Región Tacna?

1.2. PROBLEMA ESPECÍFICO

¿Cuál es el diagnóstico situacional del Distrito de Ite, especialmente de la Institución “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “el Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, ¿Región Tacna?

¿Cómo es el estilo del liderazgo directivo que ejerce el director y cómo repercute su relación con el desempeño de los docentes en la institución educativa?, ¿existe correlación entre el liderazgo directivo que ejerce el director y el desempeño de los docentes?

¿Cuál es la propuesta de gestión educativa para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “el Edén”, del Distrito de Ite, ¿Provincia Jorge Basadre, Región Tacna?

La pregunta formulada, nos permite plantear los siguientes objetivos:

1.3. OBJETIVO GENERAL

“Diseñar un Modelo de Gestión Directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos para la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “el Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna”.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la situación del Distrito de Ite, especialmente de la Institución “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “el Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna.
2. Determinar la relación del estilo del liderazgo directivo que ejerce el director y evaluar la repercusión en el desempeño de los docentes de la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “el Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna.
3. Proponer un modelo de gestión educativa para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “el Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna.

La realización del estudio de la gestión directiva provee a las Instituciones educativas información necesaria para poder superar el deterioro del desempeño laboral a través de la práctica del modelo de gestión directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa. Se considerará de gran ayuda la información de este estudio.

Asimismo, el propósito de este trabajo a pesar de sus limitaciones nos permitió efectuar una investigación innovadora, caro anhelo de la administración de la educación, con el propósito de conocer la realidad para que con ese precepto se le de transformación y cambio; conducido por la dirección de la I.E y sea compartido con todos los integrantes de Institución en estudio, sobre la base de un alto grado de integración y compromiso.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación presentó las siguientes limitaciones:

- Una de las principales limitaciones fue, en haber encontrado pocos estudios de investigaciones realizados en la Región Tacna.
- Dificultad en levantar información referida a nuestro tema, debida a la desconfianza y temor mostrada por las personas entrevistadas directoras y docentes.
- El tema económico es importante ya que, debido a ello, no permite ampliar el universo para otras instituciones educativas.

Para el presente estudio sobre la influencia de la gestión directiva de una I.E. se tomó como objeto de análisis a la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa Militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna. La razón es que en dicha institución se vienen generando situaciones que, de alguna manera, pareciera que se está produciendo malestar a la comunidad educativa en general, manifestado por:

- Inconformidad de los docentes por falta de liderazgo del personal directivo.
- Irresponsabilidad en la entrega de documentos en los plazos establecidos.
- Incumplimiento de las normas de orden y disciplina.

Así mismo el campo de acción nos ha reflejado en la siguiente afirmación: Elaborar y proponer estrategias de gestión directiva para el desarrollo de habilidades con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en la I.E. “Andrés Avelino Cáceres”.

La variable independiente estará enmarcada por el modelo de estrategias de gestión, sustentando en la teoría de sistemas, la teoría de la administración de recursos humanos y el marco del buen desempeño directivo y la variable dependiente es el desempeño laboral, que deseamos mejorar con nuestra propuesta.

La investigación la consideramos relevante en la medida en que ha permitido plantear estrategias de gestión en base a los dominios y competencias del marco del buen desempeño directivo, valiosas a fin de mejorar el desempeño laboral en la comunidad educativa, siendo los directamente beneficiados los docentes y estudiantes, administrativos y padres de familia de la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, región Tacna.

1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

“El diagnóstico de la gestión de directivos y su influencia en el rendimiento de los docentes, nos permitirá diseñar y propone el modelo de gestión directivo, basado en las teoría general de sistemas de Bertalanfly y la teoría de administración de los recursos humanos de Idalberto Chiavenato, para mejorar el desempeño laboral de docentes y directivos de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, región Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Arriaga M. (2014), con auspicio de la UPC del Perú y la Facultad de Ciencias de la Comunicación UANL en su trabajo titulado: “La gestión educativa en América Latina: Logros, dificultades, perspectivas”, describe que la gestión como tal surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios esperados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico como político, social, cultural y tecnológico.

Concluye que la gestión debe incrementar en todos los niveles la capacidad para tomar decisiones apropiados, en el nivel que le corresponde sin pasar a niveles superiores de la escala administrativa. También nos señala que la gestión debe orientar al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayudan a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas, locales, regionales; asimismo, es necesario que el diseño de los nuevos sistemas educativos permita la eficiencia con la base a la toma de decisiones en todos los niveles. Es necesario fomentar la participación de la sociedad en la mejora de la educación. Apoyo a la gestión de las reformas educativas y a la consecución de acuerdos sociales y políticos para mejorar la calidad de la educación. Elaboración de indicadores y modelos de evaluación del sistema educativo.

En la tesis de Díaz, D. y Delgado M. (2014) refieren que según Delannoy, la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro y la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización.

Para Gimeno Sacristán, la gestión es considerada como el conjunto de servicios que presta las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de las actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia, esto según Díaz, D. y Delgado M. (2014).

RINCON (2005,84) efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano.

1. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.

2. Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

Finalmente, respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores, esto según Yábar, I. (2013).

En la tesis de Yábar, I. (2013) refieren que según, MANSILLA (2007, 91), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

1. En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
2. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

3. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.
4. El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.
5. Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

En la tesis de Yábar, I. (2013) refieren que según RAMIREZ (2006, 186), realizó una investigación sobre la “Evaluación integral del desempeño profesional de los docentes de Educación Secundaria de menores de la UGEL N° 06 de Lima para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y educación”; trabajó con una muestra de 55 docentes que se considera del universo de 700 profesores de secundaria. Siendo además encuestados los padres de familia y alumnos de las 5 instituciones educativas. El autor llega a las conclusiones:

Varios de los autores referidos, que sirvieron de antecedentes a la investigación coinciden en que los administradores que se forman para gerenciar en educación deben tener condiciones de líder, de allí, que éstos directores les implican conocer las teorías de la motivación y ser capaces de planificarlas según las circunstancias, haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de liderazgo.

Yábar, I. (2013), nos dice que el liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. En consecuencia, es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí. Por lo tanto, el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la eleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de los siguientes elementos:

- establecer normas de desempeño
- medir el desempeño actual
- comparar este desempeño con las normas establecidas
- Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

Mediante la función de control, el administrador mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas."

Administración:

Es un campo de conocimiento que trata de entender porque, cómo se construyen y evolucionan las organizaciones.

Administrar proviene de "ministrare", que significa servir, dar conferir, de dicha palabra deriva "ministro", el que representa a otro o actúa en su nombre con fines de llegar a cabo los fines, políticas y objetivos planteados.

"Administración" significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman

El proceso administrativo incluye necesariamente las funciones de:

- Diseñar e implementar los planes o programas,
- Organizar el trabajo.
- Distribuir y asignar los recursos.
- Conducir al personal e influenciar sobre el mismo.

- Coordinar el trabajo.
- Controlar y evaluar los resultados.
- Adoptar todas las decisiones.
- Efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

Yábar, I. (2013), también refiere que al Dr. Mangisch, el director - administrador debe ser responsable en las cuatro actividades de la administración:

."Planeación: La planificación da a la organización sus objetivos y fija el mejor procedimiento para obtenerlos: Además, permiten:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos,
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones. Una vez escogidos los objetivos se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

- Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos de hasta cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores, los administradores de nivel primario o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos.

2.1.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS:

Fue concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940 con el fin de proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales. La Teoría General de Sistemas tiene su base en el humanismo científico, ya que no es posible ningún cambio tecnológico sin la base de la especie humana, que fundamenta todos los cambios y productos de la era de la información y la tecnología, la teoría de Bertalanffy supuso un salto de nivel lógico en el pensamiento y la forma de mirar la realidad que influyo en la psicología y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

Según Bertalanffy, insiste en las interrelaciones y mutua dependencia de las variables podríamos definir un sistema como un “complejo de elementos interactuantes”. Hoy se define un sistema como «un todo estructurado de elementos, interrelacionados entre sí, organizados por la especie humana con el fin de lograr unos objetivos. El holismo considera que el "todo" es un sistema más complejo que una simple suma de sus elementos constituyentes o, en otras palabras, que su naturaleza como ente no es derivable de sus elementos constituyentes (Bertalanffy, l. 1945).

La teoría general de sistemas, no busca solucionar problemas o intentar dar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Se fundamenta en tres premisas básicas:

- a) Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
- b) Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

La teoría de sistemas representa pues, una alternativa atractiva dentro de los intentos de análisis holístico e integrador que caracteriza a la ciencia social contemporánea, en correspondencia con la irrupción de la globalización y la modernidad en la vida cotidiana de los individuos y sus colectividades.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

- ✓ Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- ✓ Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

El objeto de estudio de la presente investigación lo constituye el proceso de gestión de los directivos, y el campo quedó definido como las estrategias de gestión y los resultados en el desempeño laboral. Examinando al objeto y al campo como sistema, podemos decir que este objeto está formado por un conjunto de subsistemas y a la vez constituye un sub sistema de un sistema mayor (sistema Institución Educativa).

En el sistema de gestión de los directivos encontramos un conjunto de sub sistemas como el de estrategias de gestión, así como el sub sistema de normatividad, el sub sistema cultura organizacional, etc. Todos estos sistemas aportan elementos de entrada al sistema de gestión que al procesarse se convierte en salida como desempeño laboral.

El sistema de las estrategias de gestión aporta un conjunto de elementos que se procesan y que se convierten en salida como desempeño laboral. Entonces este sistema es estudiado con los aportes que la teoría de sistemas ha desarrollado para todo sistema y en particular para los sistemas educativos, tanto como principios o como categorías de análisis de los diferentes procesos que ocurren en el mismo

sistema. Un sistema educativo permite explicar cómo se encuentra establecida una institución educativa en la comunidad, en la región, en su totalidad, su estructura lo integran un conjunto de subsistemas que interactúan por las redes de la misma estructura.

Las estrategias de gestión desarrolladas en la comunidad de la IE “Andrés Avelino Cáceres del distrito de Ite, Jorge Basadre Tacna, se integran por todas las experiencias vividas por cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, por el desarrollo de acontecimientos cotidianos, durante el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje, etc. Todos estos elementos contribuyen al resultado que lo constituye el desempeño laboral. Estas estrategias de gestión como sistema educativo asumen, entre otros, los comportamientos siguientes.

- ✓ En la constitución de los sistemas educativos se desarrollan dominios, competencias y desempeños los cuales se adaptan o adecúan a los cambios propios del lugar.
- ✓ Los docentes y directivos son integrantes de distintos sistemas educativos a la vez.
- ✓ El lenguaje constituye el componente fundamental para que funcionen los sistemas de educación.
- ✓ La existencia de un sistema institución educativa se garantiza por la vigencia del objetivo que persigue y por las interacciones que desarrollan los integrantes de la comunidad educativa.
- ✓ El desempeño laboral en un sistema educativo estará dado por el cumplimiento de las normas y disposiciones educativas establecidas por el MINEDU y de no permitir se modifique el objetivo de las mismas.

2.1.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

La teoría de Administración de Recursos Humanos fue desarrollada por el pedagogo y filósofo brasileño Idalberto Chiavenato, el valora y resalta al individuo dentro de la organización como el capital más valioso, destacando el rol de las relaciones humanas como eje y punto de partida a una administración innovadora. Aun cuando la literatura de Chiavenato respecto a la Administración contiene una recopilación de teorías de administración a través del tiempo, él pone énfasis en el comportamiento humano y en la reflexión, más que en acciones prácticas y específicas administrativas para logros inmediatos, las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo donde utilizan y transforman otros recursos.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos. Dependan cada vez más de las actividades en grupo.

El enfoque sistemático en Administración de Recursos Humanos puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a) Nivel Social: la sociedad como macro sistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organizaciones y la trama de interacciones entre ellas.
- b) Nivel de comportamiento organizacional: la organización como sistema.
- c) Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema.

Las organizaciones son sistemas demasiado complejos, tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. El crecimiento conduce a la complejidad. Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características:

1. Complejidad. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
2. Anonimato. Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal.
5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica
6. Tamaño. Dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- 1) El hombre es proactivo. Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- 2) El hombre es social. Participar en organizaciones lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
- 3) El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.

- 4) El hombre percibe y evalúa. Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- 5) El hombre piensa y elige. Los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- 6) El hombre posee capacidad limitada de respuesta las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones. En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto de hombre complejo.

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

Incentivos. Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

Contribuciones. Pagos que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.

Equilibrio organizacional. Refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización en cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.

En realidad, la ubicación, el nivel, la subordinación o la cantidad de autoridad y responsabilidad del departamento del área de Recursos Humanos dependen no sólo del tipo de racionalidad predominante en la organización, sino también de diversos factores ya vistos. Las concepciones sobre la naturaleza de las personas son condicionantes también importantes del papel del área de Recursos Humanos en cada organización” (Chiavenato I., 2011)

Los subsistemas que hacen parte de una organización están ligados e interrelacionados, al tiempo que el microsistema ambiental interactúa de manera conjunta con los subsistemas y con la organización. El enfoque contingente sostiene que son las características ambientales las que determinan las características organizacionales: en el ambiente se localizan las explicaciones causales de la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, afectan continuamente la organización. Nada es absoluto en las organizaciones ni en su administración; todo es relativo.

La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

“Tres grupos de condiciones influyen en gran medida en el trabajo:

1. Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etcétera.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera.
3. Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etcétera.” (Chiavenato I., 2011)

Las condiciones de trabajo deben garantizar condiciones de salud y bienestar. Por tanto, se deben abatir las condiciones de insalubridad y peligrosidad. La higiene laboral se enfoca tanto a las personas (servicios médicos y servicios adicionales) como a las condiciones ambientales del trabajo (iluminación, ruido) y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etcétera).

RELACIONES CON LAS PERSONAS

“Con la democracia industrial surgieron los modelos de representación de los trabajadores en la administración de las empresas, los cuales se clasifican en dos tipos: representación directa o antisindical y representación sindical” (Chiavenato I., 2011)

La representación de los trabajadores en la organización puede ser directa (o antisindical), como en el caso de los consejos de fábrica y los comités de empresa, o sindical, cuando los trabajadores están afiliados a sus respectivos sindicatos.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

“La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos.” (Chiavenato I., 2011)

La capacitación es un tipo de educación profesional más específica que la formación y el desarrollo profesional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido implica la transmisión de información, y el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. El programa de capacitación planea cómo atender las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo,

dónde y cómo, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción.

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

“La organización es una institución, una alianza de grupos de interés (stakeholders) integrados por medio del sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas que ocurren entre y dentro de ellos. Los grupos de interés y las organizaciones interactúan de forma dinámica entre sí” (Chiavenato I., 2011)

La responsabilidad social de la organización se realiza cuando cumple las disposiciones legales y contractuales, pues con ello responde a las necesidades de la sociedad, es decir, interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que ésta espera de ella.

SELECCIÓN DE PERSONAL

“La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan” (Chiavenato I., 2011)

Según el autor para la selección de personal el primer paso es obtener información acerca del puesto por cubrir, mediante análisis de puestos, requisición de personal, etcétera. El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos mediante técnicas de selección, como: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, test psicológicos, test de personalidad y técnicas de simulación.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

“Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto.” (Chiavenato I., 2011)

El área de Recursos Humanos necesita hacer una descripción y análisis de puestos para determinar las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes y administrarlos mejor.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de Recursos Humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima.” (Chiavenato I., 2011)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento del personal en los puestos que ocupan. La evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima de la organización”. (Chiavenato I., 2011)

El Desarrollo Organizacional pretende transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes.

La Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato sostiene que el individuo, el grupo, la organización y la comunidad educativa deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones

1. Estructurales: afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos
2. Tecnológicos: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
3. De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad.

En la medida que se potencien los talentos de los docentes, los estudiantes resultarán favorecidos y en términos más generales, mejoraría la calidad en la institución educativa.

2.1.3 MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO. (MINEDU)

La educación en el país tiene como prioridad inminente la de impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la institución educativa, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela, constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), no obstante, su situación varía de acuerdo al contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tienen carencias y presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral; lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores consta de tres etapas: Inducción, Capacitación especializada y Reforzamiento.

Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

El marco del buen desempeño del directivo, intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década.

Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

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

Evaluación de acceso a cargo directivo.

Es la identificación de los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o sub director escolar.

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva, para ello, se implementa el proceso de selección permanente que permite el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permite la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizaje de los estudiantes.

Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo, y de evaluación de directores, estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y el Marco de Buen Desempeño del Director. El proceso de selección se iniciará durante el año 2013, y el ejercicio de la función de directores y sub directores nombrados comenzará en el año 2014, que es cuando empezará a regir la asignación especial por cargo.

El proceso de evaluación para acceder a las plazas orgánicas de directores y subdirectores constará de dos etapas: la primera, ser Clasificatoria a nivel nacional; y la segunda, a nivel local, para los maestros que lograron el puntaje necesario en la prueba. Ambas etapas, se realizarán a través de medios digitalizados en los centros asignados para tal fin. La segunda etapa de la evaluación docente consistirá en la resolución de un caso práctico de gestión escolar.

Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades -exclusivas o compartidas- entre el MINEDU y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias

• Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub directores.

Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el programa pretende ser un proceso por el cual se

instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades; y se moldean desempeños en los docentes que asumen la función de directivo escolar.

El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

Asignaciones e incentivos. Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar una dirección generando perspectivas de desarrollo profesional, y consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes:

- Liderazgo y reconocimiento social; que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país.
- Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento, la certificación).
- Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial; el cual se consignar en el reglamento correspondiente.
- Acceso a espacios colegiados de desarrollo profesional y social. Como una acción de inicio se instala el Comité. Consultivo de Directivos Líderes.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación. Entonces este Marco estudiado en sus dominios, competencias y desempeños dentro de la institución educativa permitirá explicar cómo se encuentra establecido para los educadores de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, región Tacna en su totalidad, integrando todas las experiencias vividas por cada uno de los Directivos y docentes de la institución, teniendo los acontecimientos que ocurren en la vida diaria, durante el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje, etc. Todos estos elementos contribuyen al resultado del desempeño laboral.

2.2 BASES CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACION

2.2.1 LA MOTIVACION HUMANA

En una empresa el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc.).

Según I. Chiavenato, (2008) el motivo es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico por:

- a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos.
- b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo;
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

En las organizaciones actualmente es importante la motivación, es un elemento fundamental, los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

La motivación también puede determinarse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés, en el aspecto laboral en los colaboradores de una organización es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar alcanzar un objetivo personal u organizacional.

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el

individuo satisfacerla la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

2.2.2 TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN

1) La jerarquía de las necesidades (Maslow). Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

- a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
- b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

- d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuo. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

2) Teoría de los dos factores (Herzberg). Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y

comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

3) Modelo situacional de motivación (Vroom). Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

- a) los objetivos individuales
- b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares
- c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines).

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

4) Teoría de la expectativa (Lawler). El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la empresa ya que la falta de motivación provoca que los seres humanos no se esfuercen por hacer un excelente trabajo; el estar motivado en el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener autoestima, lo que permite determinar que los colaboradores adquieren compromiso a las funciones que se le asignen lo que desarrolla sentido de pertenencia organizacional adecuada y recomienda que es importante que la empresa establezca un programa de lealtad hacia los colaboradores mediante la integración, se debe considerar la ejecución de talleres de liderazgo efectivo, comunicación asertiva y trabajo en equipo para que se logre mantener y superar los niveles actuales de satisfacción de los colaboradores.

El termino desempeño laboral relata lo que en realidad hace un docente en una institución educativa y su trabajo realizado en sus actividades laborales, sin embargo, la motivación es necesario con los aspectos que el docente tiene, tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Los autores han creído conveniente elaborar su propia definición y la exponemos a continuación:

- **ACUERDO:** Es la conformidad a la que llegan varias personas después de intercambiar puntos de vistas discordantes para llegar a un consenso.
- **COMPROMISO:** es la aceptación de tipo moral establecido entre dos o más individuos para cumplir con algo previamente convenido.
- **COMPETENCIA:** Un saber hacer, que implica compromiso a realizar las tareas y responsabilidades con calidad y asumir las consecuencias de sus decisiones.
- **DESTREZA:** Es la habilidad para realizar algún trabajo, a través de procedimientos automatizados.
- **DESEMPEÑO:** Acción observable que realizan un individuo que evidencia el desarrollo de una competencia.
- **DOMINIO:** Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar de un gerente. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye directamente en el desarrollo del otro como parte de un todo o sistema.
- **ESTRATEGIA:** Es un conjunto de acciones seleccionadas que se llevan a cabo para alcanzar un determinado fin u objetivo”.
- **GESTIÓN:** Es la capacidad para generar una relación armónica entre la comunidad educativa, la estrategia, los sistemas, articulando los recursos existentes para lograr un objetivo institucional.
- **MOTIVACIÓN:** Son aquellas cosas u acciones que nos inspiran a brindar lo mejor de nosotros.
- **OBJETIVO:** Es el resultado cualitativo que se propone alcanzar la organización a través de determinadas acciones u estrategias.
- **TEORÍA:** Es un enunciado científico que busca explicar a través de hipótesis y leyes vigentes el funcionamiento o evolución de una parte de la realidad observable.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO III.

MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación en la primera parte es descriptivo transeccional, luego correlaciona la gestión de directivos y el desempeño docente, analítico y crítico propositivo; crítico porque se cuestiona la gestión de los directivos de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres; y es propositivo debido a que propone un modelo de gestión acorde al marco del buen desempeño del directivo.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (1997, 60), define el método descriptivo citando a Dankhe; y señalan que muy frecuentemente el propósito de los investigadores es descubrir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

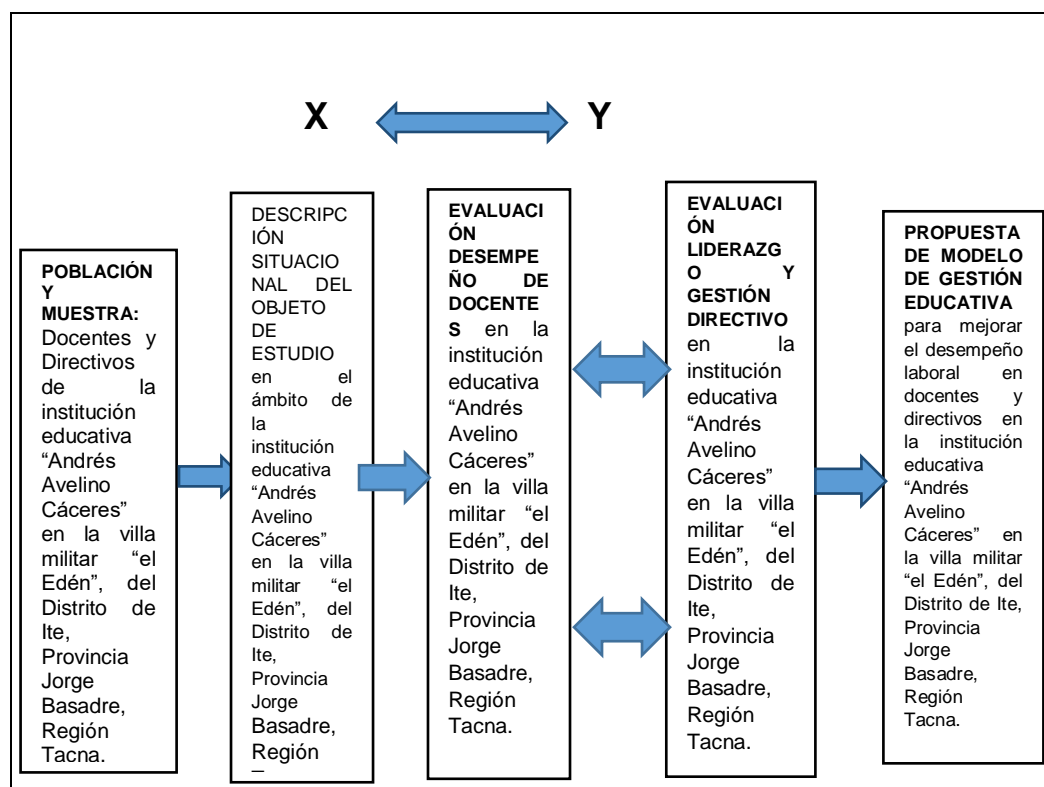
Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un inicio es un estudio descriptivo debido a que selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente describiendo cada una de las características.

Mediante este método se estudiará el problema de investigación describiendo las variables uno y variable dos sin afectar el problema ni manipular alguna variable. Las variables a describir son de carácter correlacional, debido a que se encuentra relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente; desde este punto se propone un modelo.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Al ser el presente trabajo una investigación con enfoque cuantitativo no experimental y el diseño está adaptado a un carácter descriptivo transaccional y correlacional que permite construir un modelo, donde se puede observar dos variables como son el modelo de gestión del directivo empleado en el momento de la investigación y como está influye en el desempeño docente.

A este último tipo de estudio corresponde el siguiente diseño como se muestra en la Gráfica N° 01:



GRÁFICA N°01: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El diseño de investigación descriptiva transaccional, correlacional se aplicó a éste trabajo de la siguiente manera: Primero se buscó describir la primera variable (gestión y liderazgo directivo), para conocer que estilo de liderazgo practicado por los directivos de la institución

educativa Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, Región Tacna, esto nos permitió conocer la segunda variable como es el nivel de desempeño docente y la relación existente entre el primero y segunda variable de la institución educativa Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, región Tacna.

Posteriormente con el diagnóstico y la correlación encontrada se diseñó y construyó un modelo de gestión para la institución educativa Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, región Tacna.

Complementariamente se utilizó en el presente trabajo los siguientes métodos y procedimientos:

- Método Empírico: A través de la observación nos permitió tener una primera aproximación de la situación administrativa y de gestión institucional.
- Método Científico: A través de la recolección de experiencias, de universidades, institutos y colegios.
- Método Histórico: Se abordó desde la génesis del problema.
- Método Analítico: Se usó a través de la revisión bibliográfica.
- Método Sintético: Se usó en la comprensión cabal del problema.
- Método Abstracto: Se usó en la búsqueda de la solución del problema.
- Método Concreto: Se usó al sintetizar las soluciones del problema

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **La revisión bibliográfica** para la elaboración del marco teórico y conceptual, y diseñar un modelo educativo que contribuya el mejoramiento de la educación en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa Militar “el Edén”, se revisó libros,

revistas especializadas, informes de investigación, páginas electrónicas, entre otros.

- **Las técnicas** que se utilizaron fueron encuestas para docentes y entrevista para directivos, ambos, en su modalidad de cuestionarios.
- **El cuestionario** es el instrumento, que se elaboró con preguntas cerradas y con alternativas en estilo de abanico para conocer la opinión y valoración de los docentes, así como aplicar un listado de preguntas en forma estructurada a los directivos.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

a. POBLACIÓN

La población está conformada por todo los directivos y docentes de la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, región Tacna.

b. MUESTRA DE ESTUDIO

La muestra es igual que la población debido a que la población de docentes y directivos de la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, Región Tacna, no superan de 20 personas.

3.5. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

En relación a los objetivos propuestos en la investigación, el método seleccionado y ejecutado es el descriptivo, analítico y crítico propositivo.

La forma operativa del método, se realizó a través de un trabajo de campo y gabinete:

- La observación directa del fenómeno en su estado natural que permitió describir el comportamiento de la muestra.
- Los cuestionarios fueron aplicados, a través de un cuestionario de 20 preguntas para el personal docente, para el recojo de la información del estado situacional de la gestión educativa.
- La entrevista al personal directivo a través de un cuestionario de 15 preguntas con el fin de obtener información sobre el proceso de liderazgo y planificación que viene realizando en la institución educativa.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

En la fase descriptiva, los datos obtenidos fueron estudiados, analizados e interpretados teniendo en cuenta la estadística descriptiva e inferencia, es decir se utilizaron el método estadístico perimétrico denominado cuadros porcentuales, cuyos elementos principales fueron indicadores: tabla de frecuencias y porcentajes, este último obtuvo mediante la aplicación de una regla de tres simple; así como los datos fueron representados en gráficos estadísticos para observar el comportamiento de los datos obtenidos.

Para evaluar la existencia o no de correlación entre el liderazgo del director de la Institución Educativa con el desempeño docente de la entidad, los resultados obtenidos se tabularon y se analizaron con el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) para establecer la relación existente entre las dos variables de estudio: (X: Liderazgo del director e Y: desempeño docente. Asimismo, se aplicó el estadístico de correlación Rho de Spearman para contrastar la correlación planteada, en razón que se trata de variables cualitativas.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

CAPITULO IV

RESULTADOS Y LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

4.1. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA UBICACIÓN

La I.E. “Andrés Avelino Cáceres, se encuentra ubicado en el Pueblo del Anexo Pampa Alta, Distrito de Ite, Provincia de Jorge Basadre, Departamento de Tacna, a una distancia de 120 Km. de la Ciudad de Tacna. Desde el Punto de vista etimológico, ITEsignifica: Irrigación de tierras eriazas, es una zona agrícola ganadera, ubicada a orillas del Océano Pacífico, gozando de un gran atractivo turístico.

Comprende los Centros poblados de Pampa Alta (dividido en pueblo y 7 Laterales), Pampa Baja, Alfarillo, y el Asentamiento Humano Pampilla.

El Distrito de Ite se sitúa dentro de la provincia de Jorge Basadre, entre las coordenadas 17° 50' 27", Latitud Sur y los 70° 57' 47" de Longitud Oeste. Además, ocupa un espacio territorial de 848.34 Km², que representa el 28,96% del territorio provincial.

El Distrito presenta dos zonas bien definidas, esto es, Pampa Alta y Pampa Baja las cuales albergan dentro de su territorio Centros Poblados, áreas agrícolas y eriazos.

El distrito de Ite limita:

- Este : Distrito de Locumba
- Oeste : Océano Pacífico

- Sur : Distrito de Sama Las Yaras
- Norte : Provincia de Ilo (Moquegua)

Existen dos vías de transporte terrestre que conducen al centro poblado de Ite, una es la carretera transversal panamericana Sur Ite, cerca al desvío hacia el centro poblado de Locumba y la otra es la carretera costanera, no existen muchas empresas de transporte que se dirijan hacia Ite que tengan su ruta panamericana sur Ite, siendo la más transitada la carretera costanera, las instituciones educativas más importantes del distrito es la ubicada en Pampa Alta/Ite urbana y otros en los caseríos y caletas del litoral pertenecientes al Distrito de Ite, así como la Institución educativa Andrés Avelino Cáceres ubicado en la Villa Militar El Edén entre los límites del Distrito de Ite y Locumba.

La población total que corresponde a la Jurisdicción del C. S. Ite es de 620 según el censo del 2005; la misma que se caracteriza por encontrarse distribuida en forma dispersa, en sus respectivos terrenos agrícolas. Aproximadamente la cuarta parte del total de la población está representada por los dueños, siendo su nivel educativo y económico de medio a alto, las $\frac{3}{4}$ partes restantes es una población migrante de las zonas alto andinas de Tacna y Puno que se desempeñan como peones de chacra y se caracterizan por tener un nivel educativo bajo, escasos recursos económicos y costumbres arraigadas de sus lugares de origen.

Durante la temporada de verano la población se incrementa, debido a la población joven adulta que retorna a Ite en periodo vacacional, además por la concurrencia de visitantes al constituirse Ite en un balneario Turístico importante.

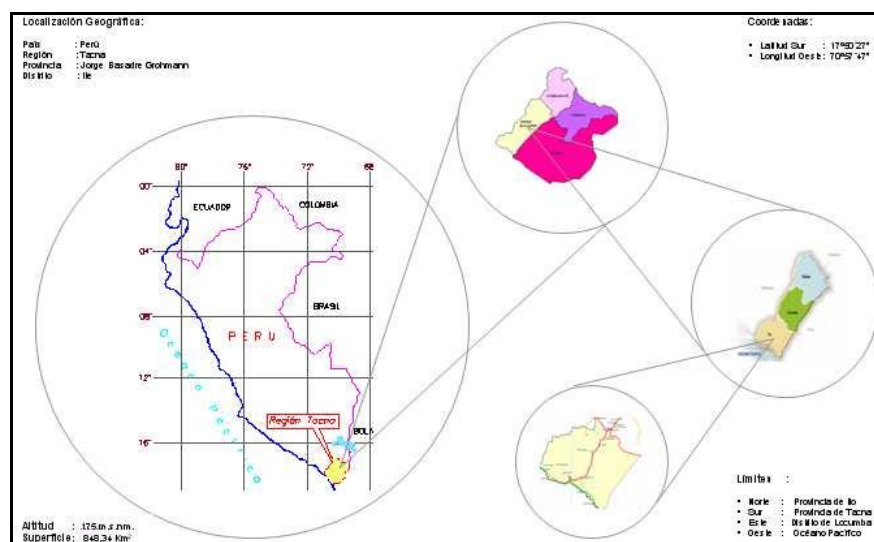
Las viviendas se caracterizan por ser de material rústico, adobe y calamina o esteras, actualmente se cuenta con agua potable, se está instalando el desagüe y se está mejorando la disposición de basura, lo que todavía continúa es la gran proliferación de mosquitos en época de verano.

La descripción detallada de los datos generales del Distrito de Ite se puede observar en el Cuadro N°01, la misma que es extraída del Plan Estratégico Institucional Distrito de Ite 2007-2010 (PEI Ite, 2007-2010). De igual forma la representación geográfica del mapa de ubicación se puede visualizar en la GráficaN°02 las que detallan a nivel distrital, local y nacional

CUADRO N° 01
LOCALIZACIÓN DEL DISTRITO DE ITE

Distrito	Ite
Provincia	Jorge Basadre Grohmann
Región	Tacna
Dispositivo de Creación	Ley N° 13660
Fecha de promulgación	12 de junio de 1962
Superficie Territorial	848.34 km ²
Densidad Poblacional	4.3 hab./km ²
Ubicación:	17° 50' 27" Latitud Sur 70° 57' 47" Longitud Oeste
Altitud	175.00 m.s.n.m.
Límites:	Norte: Región Moquegua Sur: Provincia de Tacna Este: Distrito de Locumba Oeste: Océano Pacífico

FUENTE:(PEI Ite, 2007-2010)



GRAFICA N° 02: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL DISTRITO DE ITE A NIVEL PERÚ

FUENTE:(PEI ITE, 2007-2010)

4.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA GEOGRAFÍA Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Aspectos climatológicos

De clima cálido, con una temperatura ambiental de 10.5 °C a 35 °C; con una humedad relativa media del 67%; lluvias escasas y viento del sudoeste a noroeste.

Áreas Agropecuarias

Dentro de la administración técnica de riego de Locumba, Sama, e Ite, la Comisión de Regantes de Ite reúne a 176 usuarios con 266 predios, los que en conjunto hacen una superficie de 1 818.82 has, así mismo, bajo riego por gravedad 1 747.34 has., datos recogidos del PEI Ite, 2007-2010.

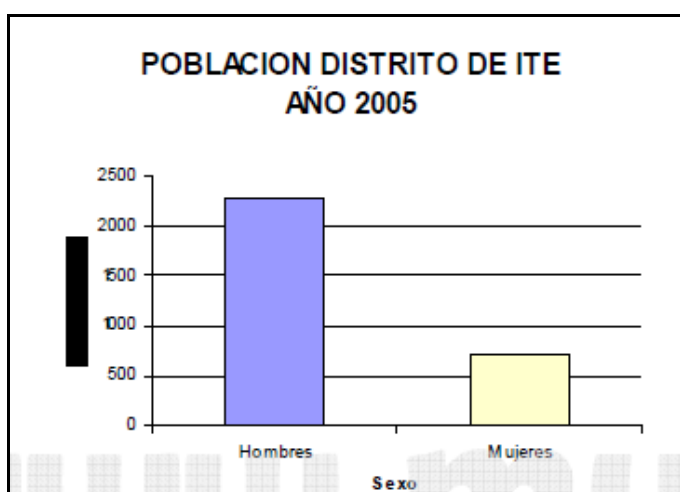
Los Humedales

Los Humedales de Ite presentan un atractivo natural. Contiene una flora típica que requiere ser estudiada. Temporalmente reciben aves migratorias que viajan miles de kilómetros en busca de un hábitat. Que les permita establecerse por cierta temporada.

Dinámica Social- Cultural

Población

El Distrito de Ite ha experimentado, un decrecimiento de su población, situación que tiende a mantenerse, siendo su tasa de crecimiento anual negativa. Se puede pensar que la causa de ello es la migración de la población joven, por razones de estudio a otras ciudades de la macro región sur; el resumen se observa en la Gráfica N°03.

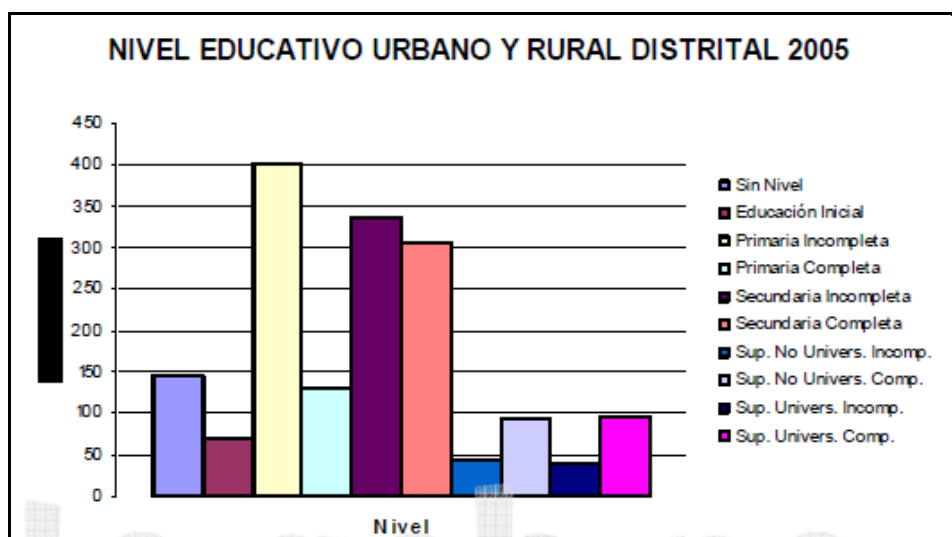


GRAFICA N° 03: LA POBLACIÓN EN EL DISTRITO DE ITE

FUENTE: (PEI ITE, 2007-2010)

Educación

De acuerdo al Censo del 2005, el nivel educativo en el distrito es relativa. El nivel primario incompleto es el predominante con el 24.20%, seguido del nivel secundario incompleto con el 20.29%. Sin embargo, debemos destacar el nivel secundario completo (18%) que viene aumentando, Así mismo, el nivel superior sigue siendo significativo (16.32%); en detalle se puede observar en la Gráfica N°04, las mismas que fueron extraídas del PEI Ite, 2007-2010.



GRAFICA N° 04: LA EDUCACIÓN EN EL DISTRITO DE ITE

FUENTE: (PEI ITE, 2007-2010)

Índice de analfabetismo

El índice de analfabetismo en la población corresponde al 9,2% del cual el 6% corresponde al sexo femenino y el 3,2% al sexo masculino.

Tasa de pobreza

El distrito de Ite está considerado como distrito en extrema pobreza.

Nivel de ingresos

Peón varón gana 15 soles diarios

Peón mujer gana 13 soles diario

Salud

Servicio de Salud

En el distrito la atención de salud se brinda básicamente en un Centro de Salud ubicado en el anexo de Pampa Alta y en un Puesto de Salud ubicado en el anexo de Pampa Baja, los mismos que vienen siendo implementados en forma progresiva por la municipalidad de Ite para atender las demandas de la población. La demanda de la población en cuanto a salud es atendida cuya distribución se ve reflejada en el Cuadro N° 02 la misma que fue extraída del PEI Ite, 2007-2010.

CUADRO N° 02

DISTRITO: INFRAESTRUCTURA DE SALUD 2006

Tipo de Establecimiento	2006	
	N°	Ubicación
Centros de Salud	1	Anexo Pampa Alta (Pueblo de Ite)
Puestos de Salud	1	Anexo Pampa Baja

FUENTE: Ministerio de Salud.

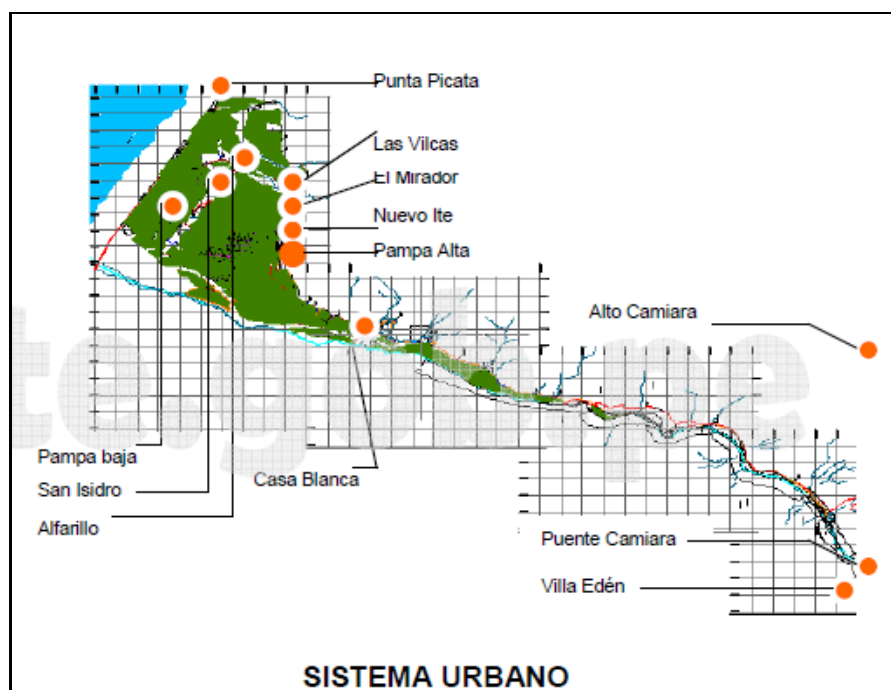
Dinámica Territorial

Sistema Urbano

EL Sistema Urbano del Distrito está constituido por un conjunto de unidades menores (pueblos, villas, caseríos), los mismo que cumplen con roles y funciones diferentes, basados en los procesos de producción, consumo, intercambio y gestión.

Los centros poblados o anexos presentan muy bajas densidades de población, los cuales dependen de la capital y ocupan áreas dispersas y diferentes dentro de territorio del distrito.

El sistema urbano y el sistema vial del Distrito de Ite que cumplen funciones diferentes lo que observamos en las Gráficas N°05 extraídas del PEI Ite, 2007-2010.



GRAFICA N° 05: MAPA URBANÍSTICO DEL DISTRITO DE ITE .- FUENTE: (PEI ITE, 2007-2010)

Vivienda

En el distrito de Ite, el mayor número de viviendas vienen siendo ocupadas ya sea por sus propietarios o inquilinos. Según el censo del 2005 el porcentaje de viviendas con personas presentes constituye el 73.13%, y el porcentaje de viviendas desocupadas es de 16.07%. La ocupación de las viviendas se muestra en Cuadro N°03 extraídas del PEI Ite, 2007-2010.

CUADRO N° 03

ITE: CONDICION DE OCUPACION DE LA VIVIENDA - 2005

Categorías	Casos	%	Acumulado
Ocupada con Personas Presentes	528	73.13	73.13
Ocupada con Personas Ausentes	27	3.74	76.87
Desocupada, en Alquiler	3	0.42	77.29
Otro	12	1.66	78.95
Abandonada	116	16.07	95.01
Cerrada	12	1.66	96.68
Desocupada	24	3.32	100.00
Total	722	100.00	100.00

FUENTE: INEI

4.1.3. DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PROVINCIAL

La Unidad de Gestión Educativa Local Jorge Basadre G., se encuentra en el centro poblado de Locumba y es la unidad de gestión de todas las II. EE de los Distritos de Ilabaya, Ite y Locumba.

La Institución Educativa N° 42206 “Andrés Avelino Cáceres” fue creado mediante Resolución Directoral Regional N° 00484-1976, dada por la Dirección Regional de Educación de Tacna y en Convenio ratificado con la 3a Brigada Blindada de la Guarnición de Locumba el 14 de Marzo del 2007. Hoy 2016 llamada 6a Brigada Blindada, con el objeto de brindar servicios educativos a hijos del personal militar y civil, que se encuentran prestando servicios en esta parte de la Región. La Institución Educativa N° 42206 “Andrés Avelino Cáceres” está ubicado en la Villa militar El Edén, conjunto habitacional perteneciente a la Guarnición Militar de Fuerte Arica – Ite a la altura del Km 1222 de la carretera Panamericana Sur.

La I.E. Nro. 42206 Andrés Avelino Cáceres a pesar de ubicarse en jurisdicción del Distrito de Ite se encuentra a 30km de la mayor parte de la población y funciona dentro de la Villa Militar el Edén y presta servicios casi de forma exclusiva a hijos del personal técnico militar del fuerte Arica. A pesar de esto no existe oferta de servicios educativos de gestión privada en el distrito.

A. Descripción detallada de 42206 Andrés Avelino Cáceres

Género: Mixto

Gestión: Público de gestión directa

Categoría: Educación Primaria

Turno: Continuo solo en la mañana

Características: Poli docente completo

Categoría: Educación Secundaria

Turno continuo solo la mañana

Dirección del establecimiento: Carretera Panamericana sur km 80, Jorge Basadre, Ite

Centro Poblado: Villa Edén

La Institución Educativa N° 42206 “Andrés Avelino Cáceres” fue creado mediante Resolución Directoral Regional N° 00484-1976, dada por la Dirección Regional de Educación de Tacna y en Convenio ratificado con la 3a Brigada Blindada de la Guarnición de Locumba el 14 de Marzo del 2007. Hoy 2016 llamada 6a Brigada Blindada, con el objeto de brindar servicios educativos a hijos del personal militar y civil, que se encuentran prestando servicios en esta parte de la Región. La Institución Educativa N° 42206 “Andrés Avelino Cáceres” está ubicado en la Villa militar El Edén, conjunto habitacional perteneciente a la Guarnición Militar de Fuerte Arica – Ite a la altura del Km 1222 de la carretera Panamericana Sur.

El órgano de Dirección es el responsable de la organización y funcionamiento general de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres”, así como de la conducción y desarrollo de actividades. El órgano de dirección está conformado por el Director de la Institución Educativa, es primera autoridad responsable de la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnico pedagógico, administrativo, institucional y de los demás servicios que brinda la Institución Educativa.

La dirección de la I.E. depende de la unidad de Gestión Educativa Local “Jorge Basadre Grohmann” en los aspectos técnicos pedagógicos, y está a la vez de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna; y en asuntos de planeamiento institucional, administrativo y de apoyo logístico con la Promotoría de la 6ª Brigada Blindada a través del Director Promotor dentro del marco del Convenio Intersectorial.

Los docentes son los responsables del órgano técnico pedagógico de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres, donde la ejecución y objetivos determinados culminan en una buena realización y desarrollo de los programas y planes curriculares (DCN) previstos en las diversas áreas curriculares. Participando activamente en la elaboración, ejecución y evaluación de los instrumentos de gestión institucional; PEI, PCI, PAT, RI y PCC.

Los docentes vienen participando en la elaboración de Proyectos de innovación, programas de investigación y experimentación de nuevos métodos y técnicas de trabajo educativo, así como en eventos de actualización profesional organizados por la Institución e instancias educativas dentro de la UGEL de Jorge Basadre.

Integran las comisiones de trabajo y colaborar con la Dirección de la Institución a fin de permitir el logro de los objetivos generales y específicos del nivel e Institución.

B. La Asociación de Padres de Familia (APAFA)

La Asociación de Padres de Familia (APAFA), es un órgano sin fines de lucro y de apoyo en el mantenimiento y reparación de la infraestructura educativa y a los objetivos educacionales de la Institución Educativa. Está conformado por Padres de Familia, apoderados y curados, tiene personería jurídica, cuya elección se efectúa en el mes de Noviembre y entra en vigencia en Enero de año siguiente, la vigencia es anual por característica socio-geográfica de la Institución Educativa.

Sus funciones están especificadas según la Ley N° 28628, Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familias de I.E. públicas.

C. Calidad de la gestión pedagógica

En la práctica diaria, se ha percibido que una de las manifestaciones de la crisis del proceso de mejoramiento de la calidad de la gestión pedagógica en Tacna, está muy relacionado con la gestión que realizan los directores, docentes y trabajadores administrativos, donde se ha observado que el 65% de los actores educativos, desconocen de los lineamientos de política educativa y mecanismos teóricos- técnicos del Ministerio de Educación lo que impide la correcta aplicación de un proceso de responsabilidad compartida para el logro de una gestión educativa de calidad. La Institución Educativa "Andrés Avelino Cáceres", no tiene recursos económicos y financieros. Son recursos propios, los ingresos provenientes por conceptos de venta de Formulario Único de Trámite (FUT) de la IE. y actividades internas que realiza la institución con el fin de mejorar los servicios administrativos, implementación y mantenimiento de la infraestructura y bienes del Colegio.

La Institución Educativa "Andrés Avelino Cáceres", dentro del marco de la modernización de la educación, tiene la responsabilidad de construir su propia propuesta curricular aprovechando la participación de los distintos agentes educativos para recoger sus propuestas e ir reconstruyendo la cultura escolar del centro, que constituirá el marco de contenidos, métodos y formas de aprender y enseñar para preparar a los estudiantes a que se sitúen e intervengan creativamente en la realidad concreta que le circunda, ahora y más adelante. Esta diversificación parte, como estamos diciendo, del DCN pero lo va diversificando en su desarrollo ajustándolo a la cultura escolar institucional que se ha venido construyendo en los últimos años.

Los temas transversales constituyen una respuesta a los problemas coyunturales de trascendencia que afectan a la sociedad y que demandan a la educación una atención prioritaria y permanente. Tienen como finalidad promover el análisis y reflexión de los problemas sociales, ambientales y sociales para que los estudiantes identifiquen, además de los efectos, las causas que originan tales problemas.

D. Reseña histórica de la Institución educativa Andrés Avelino Cáceres

Con Resolución Directoral Regional 000484 – 79-R.D 000220-89 se atiende Primaria y secundaria menores. La institución educativa en cuanto a infraestructura cuenta con once (11) aulas en uso, un aula de innovaciones e información e internet y tres (03) aulas administrativas.

En el año 2007, el uniforme que se utilizaba por el personal de alumnos era de color plomo oscuro utilizado a nivel nacional, convirtiéndose en un centro educativo mixto. Desde el año 2012, por iniciativa de los docentes y aceptación de los padres de familia, se aprueba el uso del uniforme que está vigente actualmente que consta de

una chompa abierta color azulino con su insignia en el pecho, una camisa blanca manga larga con su corbata azul pantalón o falda y medias de color plomo, zapatos negros, buzo de color azulino con franja blanca en el pecho y las niñas más una cinta azulina para sujetar sus cabellos.

En el año 2013 a través de coordinaciones y buenas relaciones con el municipio de Ite, durante el gobierno del presidente Ollanta Humala Tasso, se construye e implementa la infraestructura actual; que tiene ambientes para aulas, dirección, laboratorio, servicios higiénicos, loza deportiva, áreas verdes, estanque de agua y cerco perimétrico, Así mismo existe un Proyecto de Inversión Pública para realizar la construcción de una piscina semi olímpica y laboratorio de física y/o química.

En el año 2015 reciben donación de diez computadoras, construcción de un aula para información e internet y un ambiente para el futuro laboratorio que estará al servicio de la educación el próximo año.

La Institución educativa Andrés Avelino Cáceres, cuenta con un director nombrado, 13 docentes de aula, 1 docente de Educación Física, 3 personales de servicio y 52 padres de familia. Brinda servicio educativo en el nivel primario de menores, desde 1er a 6to grado, siendo la población estudiantil de cincuenta tres (53) alumnos nivel primario, veintiocho (28) alumnos nivel secundario, y catorce (14) docentes, de los cuales cuatro (04) son nivel primario y diez (10) nivel secundario. Además de la instrucción diurna, se lleva a cabo instrucción nocturna con el CEBA en el que ocho (08) docentes imparten instrucción sesentaicinco (65) alumnos correspondientes al personal de Tropa del fuerte Arica, quienes completan su secundaria de acuerdo al programa educativo, tiene conformado el CONEI, la APAFA, Consejo Académico, Comités de Docentes y Alumnos.

E. Fortalezas y debilidades de la II. EE.

Actualmente la Institución Educativa N° 42206 “Andrés Avelino Cáceres”, ubicada en la Villa Militar El Edén, cuenta con algunos docentes que han tenido experiencia en cargos jerárquicos, estudios en gerencia educativa y una mayoría de docentes capacitados por la UGEL Jorge Basadre comprometidos con el aprendizaje de sus alumnos y predispuestos a la innovación. Así mismo existen organizaciones para realizar trabajos en equipo como la APAFA, CONEI, CIMCAE, Consejo Académico y los Comités de trabajo de docentes y alumnos.

Sin embargo, las grandes debilidades se estarían manifestando en la directiva de la Institución Educativa, el Director no estaría liderando las actividades académicas, desconocería estrategias de gestión pedagógica; priorizando sólo acciones administrativas no siendo prioridad el logro de aprendizaje de los estudiantes. Así mismo la comunicación con los agentes educativos sería unilateral, que ocasionan el resquebrajamiento de las buenas relaciones humanas que afecta negativamente al trabajo en equipo. En consecuencia, los padres de familia muestran su indiferencia e insatisfacción por los servicios educativos que brinda la Institución Educativa.

La institución educativa por lo general no es ajena a esta realidad de una deficiente gestión directiva la cual se evidencia en el desconocimiento por parte del personal directivo sobre los documentos de gestión institucional, reglamento interno de trabajo, carencia de convenios interinstitucionales para el desarrollo de actividades en bien de la comunidad educativa, favoritismos con algunos docentes, irresponsabilidad en la entrega de documentos en los plazos establecidos, impuntualidad del personal, desorden en la APAFA, ausentismo de docentes, falta de atención a la educación bilingüe, manejo inadecuado de la gestión educativa por áreas y

responsabilidades, situaciones conflictivas generadas por grupos antagónicos de docentes y trabajadores administrativos repercutiendo en el desempeño laboral.

De la información antes mencionada, se ha percibido que una de las manifestaciones de la crisis del proceso de mejoramiento de la calidad de la gestión educativa en el Distrito de Ite, de la Provincia de Jorge Basadre del Departamento de Tacna, está muy relacionado con la gestión que realizan los directores, docentes y trabajadores administrativos, donde se ha observado que el 65% de los actores educativos, desconocen de los lineamientos de política educativa y mecanismos teóricos- técnicos del Ministerio de Educación lo que impide la correcta aplicación de un proceso de responsabilidad compartida para el logro de una gestión educativa de calidad.

F. Análisis tendencial del problema objeto de estudio

Nuestro mundo tiene hoy gravísimos problemas, que exigen respuesta urgente por parte de los ciudadanos. La sociedad espera que la educación prepare a los estudiantes para afrontar dichos problemas, pero no se cumple adecuadamente esa función, sobre todo porque los contenidos escolares se hallan muy separados de los problemas reales. Y sin embargo las ciencias sociales, y concretamente la geografía, tienen potencialidades educativas para contribuir a dar respuestas a este desafío. Una organización del currículo escolar basada en el tratamiento de problemas sociales y ambientales relevantes podría educar a los futuros ciudadanos en la comprensión de nuestro mundo y en la participación comprometida con la resolución de sus problemas.

En la tesis de Díaz, D. y Delgado M. (2014: 17 y 18), nos dice que la gestión educativa de las Instituciones de Educación Básica en el Perú, está normado por el Ministerio de Educación y se caracteriza por ser excesivamente centralista, dado que éstas carecen de autonomía en la

mayoría de aspectos de la gestión. A esto se suma la problemática de las personas que ocupan los cargos directivos dado que su capacitación es mínima frente a la realidad, lo que existe son buenas intenciones de hacer las cosas bien, lo cual evidentemente no es suficiente si se pretende lograr mejor calidad educativa.

Siendo una de las tendencias a nivel nacional e internacional la calidad educativa en el campo de la gestión, a partir de la creación de Organismos para evaluar y acreditar instituciones de todos los niveles educativos. En esta investigación se pretende aportar mediante propuestas, alternativas de solución a los evidentes problemas de la calidad de la gestión escolar en Educación Básica. Sobre este tema en el Perú, en el año 2006, se crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) a través de la Ley N° 28740, siendo su órgano operativo para la Educación Básica el Instituto de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA), cuyo objetivo principal es garantizar la calidad y mejora permanente de los colegios y centros de educación técnico productiva, públicos y privados, para que logren acreditar el servicio que ofrecen. Asimismo, promueve la certificación de las competencias de las personas, reconociendo oficialmente que su trabajo cumple con las exigencias del mercado laboral (IPEBA, 2013).

De acuerdo con el artículo 79 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado.

Mediante la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, se norman las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en las instituciones y programas educativos públicos de educación básica y técnico productiva, y en las instancias de gestión educativa

descentralizadas. Asimismo, se regula la Carrera Pública Magisterial, los deberes y derechos de los profesores, su formación continua, su evaluación, su proceso disciplinario, sus remuneraciones, sus estímulos e incentivos;

El Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, aprobado con Decreto Supremo N° 004-2013-ED, y sus modificatorias, regula las disposiciones, criterios, procesos y procedimientos contenidos en la Ley N° 29944, entre ellos, los relacionados a las evaluaciones, formación en servicio, incentivos, situaciones administrativas y contratación docente.

El conocimiento del factor humano y su gestión va a constituirse en la base de la dirección de las organizaciones. Distintas áreas de actividad han merecido el papel protagonista en la dirección de las organizaciones educativas: él área administrativa, en ocasiones el área pedagógica. Poco a poco comienza a apreciarse que, por encima de las técnicas, están las capacidades, habilidades y motivación de las personas.

La función administrativa de la dirección y del equipo jerárquico se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos hacia el logro de objetivos comunes. Por eso, es necesario que se den condiciones internas y externas, las condiciones internas se refieren a acontecimientos que ocurren dentro del trabajador en especial el recuerdo y la activación de los conocimientos previos, en cambio las condiciones externas se refieren a sucesos del ambiente del trabajo; pero tanto, el uno como el otro incitarán a una respuesta natural del individuo, tomando una posición definida frente a cualquier hecho, el cual provocara un estado de ánimo o sentimiento en el trabajador, que se denomina satisfacción laboral. Esta respuesta se da por que el ser humano presenta en su proceso de crecimiento una serie de necesidades de distintos órdenes; siestas necesidades son adecuadamente satisfechas, el individuo contará

con las condiciones necesarias para su desarrollo integral lo que traerá como consecuencia, una mejor respuesta al ambiente. Por el contrario, si las repuestas son insatisfactorias sobrevendrán carencias, frustraciones y problemas que derivarán en insatisfacción y en una baja calidad de su trabajo. Pero, más precisamente, es en el ámbito laboral donde el hombre busca satisfacer la mayoría de sus necesidades de diferente índole como: económicas, de pertenencia, reconocimiento, logro, e identidad.

Existe un creciente desmotivación y desgaste de la labor magisterial atribuida a diversos factores, principalmente a la falta de un acompañamiento efectivo de las autoridades, a los bajos salarios, pero también a su indiferencia y poca pericia para afrontar con éxito los nuevos retos en unos casos y la postura beligerante y errática en otros.

En estas condiciones en que se encuentra la gestión educativa afecta también en el desempeño laboral en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, siendo algunas de las manifestaciones del problema de la investigación las siguientes:

- * Existe un desconocimiento de modelos y estilos para una Gestión Educativa efectiva.
- * Inadecuados estilos conductuales del Director, lo que limita el logro de los objetivos estratégicos.
- * Desconocimiento del reglamento interno de trabajo.
- * Carencia de convenios interinstitucionales para el desarrollo de actividades en bien de la comunidad educativa.
- * Casos de favoritismos con algunos docentes.
- * Irresponsabilidad en la entrega de documentos en los plazos establecidos por parte de los docentes.

- * Impuntualidad del personal.
- * Desorden en la APAFA, que va desde la impuntualidad de sus miembros en sus pagos.
- * Ausentismo de docentes.
- * Falta de atención a la educación bilingüe.
- * Manejo inadecuado de la gestión educativa por áreas y responsabilidades.
- * Situaciones conflictivas generadas por grupos antagónicos de docentes y trabajadores administrativos.
- * Hay una desmotivación por el escaso apoyo del Estado en la implementación de talleres de producción, capacitación y actualización docente y directiva.
- * Limitada dotación de material educativo actualizado y pertinente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Todo esto constituye una situación dramática y crítica por la que atraviesan la mayoría de las Instituciones Educativas en la provincia de Jorge Basadre del departamento de Tacna, por lo que urge una transformación radical de la práctica cotidiana de gestión educativa que realizan los directores, docentes y trabajadores administrativos, de modo que se produzca un cambio de actitud a través del mejoramiento continuo y una gestión por políticas, que esté acompañado de un buen presupuesto, de una buena capacidad instalada de tecnología de punta, de actualización y perfeccionamiento constante y de dotación de material educativo que permitan mantener y mejorar el nivel de logro de la calidad del servicio educativo.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales

El problema de los bajos aprendizajes en nuestra región, radica esencialmente en la deficiente gestión que realizan los directores de las Instituciones Educativas, quienes no son atendidos adecuadamente por el Estado ni las Instituciones de formación. La innovación para mejorar la gestión en las Instituciones Educativas, está ausente y lejos de ser ejecutado, por la carencia de directores que buscan la innovación y que promuevan el trabajo en equipo en función al mejoramiento de los logros de aprendizaje de sus estudiantes.

El tema de la satisfacción laboral en los colegios de Tacna pasa por una honda preocupación por parte del magisterio tacneño ya que al crearse la Ley de Reforma Magisterial un gran número de docentes han sido bajados en su escala magisterial lo cual ha creado rencillas y entredichos entre los colegas al interior de cada institución educativa.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar sus horizontes, son los que rinden menos y no se identifican con la institución educativa y su labor como educadores y formadores de las nuevas generaciones de estudiantes y ciudadanos

G. Tendencias

La investigación nos indica que las tendencias y necesidades de la administración (directivos) como responsable de la organización de los elementos de una institución educativa: docentes, padres de familia y estudiantes. Respecto a las personas, es un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones, modificando su conducta para ajustar a las necesidades de la comunidad educativa. Sin la intervención de los Directivos de un colegio, las personas serían pasivas, incluso renuentes a desarrollar sus funciones y deberes a cabalidad y con eficiencia. Hay que recompensarlas, persuadirlas, castigarlas, controlarlas y dirigir las hacia el logro de metas y objetivos comunes al éxito profesional e institucional

4.1.4. CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO NACIONAL

El Vicepresidente del consejo nacional de educación (CNE), Hugo días dijo que, a su entender, el Perú enfrenta tres problemas básicos en el nivel educativo; el primer problema, afirmó, radica en la falta de calidad y equidad. “somos un País demasiado inequitativo en términos de calidad de los aprendizajes”, sentenció Días, quien explicó que en la última prueba de Evaluación Censal estudiantil (ECE) 2013, aplicada por el ministerio de Educación, la diferencia entre los resultados de la Región Mejor Calificada (Moquegua) y la peor calificada (Loreto) fue abismal.

“Los niños de segundo de primaria de colegios de Moquegua tuvieron resultados tres veces mejor que los de Loreto, tanto en matemáticas como en comprensión lectora”;

El segundo problema, enfatizó, es enorme divorcio entre lo que proponen el sistema educativo- a nivel superior – y lo que necesita el mercado actual. Las carreras en las cuales se está formando a los jóvenes muchas veces se hallan alejadas de las necesidades del sistema

productivo. El gran riesgo es que, en algún momento, el crecimiento sostenido del país pueda paralizarse justamente por esa razón.

Pero no más importante la mala gestión de la ejecución del presupuesto en el sector es preocupante. Díaz aseguró que anualmente [el MINEDU] devuelve S/.2, 850 millones al tesoro público. Además, las exigencias que implica manejar estos montos de dinero desbordan las capacidades en la administración. Sobre este punto recalcó que el sector de educación se necesita de una gestión más profesional, para lo que se requiere reclutar a los mejores talentos en gestión educativa.

Entonces en el sistema educativo se requieren líderes capaces de cumplir objetivos, metas de manera eficiente y eficaz; los directivos de una institución educativa como el director deben ser líderes y gestores, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan con su funciones y lo que se espera de ellos.

En resumen, podemos mencionar:

- La necesidad de destacar la importancia de un adecuado estilo de liderazgo, como un factor necesario para lograr e incrementar la calidad del trabajo docente en las instituciones educativas del Perú.
- La obligación de conocer el estilo de liderazgo que tiene el director en la institución educativa. Nos permite conocer si el director cumple las labores que caracteriza, asimismo, permite conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes en la institución educativa.
- Es necesario diseñar y construir un modelo de gestión educativa para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa adaptado a su realidad geográfica y social.

- Los gerentes educativos (directivos, subdirectores, especialistas, consultores) deben conocer investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir y buscar mejorar en la labor directivo en una institución educativo.

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

4.2.1 RESULTADO DE CUESTIONARIOS A DOCENTES SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

A continuación, presentamos los resultados de los diferentes cuestionarios aplicados a 21 docentes de la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, y también están las escalas de calificación y el enunciado de cada ITEMS (preguntas de cuestionario en anexo), para poder explicar se debe entender que F= frecuencia de respuestas; % el porcentaje de frecuencia. La investigación se ha realizado con el Instrumento de Investigación “encuesta” al personal de docentes para evaluar la gestión directiva de la Institución Educativa objeto de estudio, en Abril del 2015; iniciamos primeramente referente a la labor del docente:

CUADRO N°04

IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ESCOLAR

ITEMS	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Conoce las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, los estudiantes y su entorno; valorando esta información para la planificación escolar?	13	62	04	19	04	19	21	100
2. ¿Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar según características de su entorno?	15	71	04	19	02	10	21	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el Cuadro N°04 se observa que en el ÍTEM N° 1 ¿Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, los estudiantes y su entorno; valorando esta información para la planificación escolar?, podemos resaltar que hay un 62% de docentes que contestaron que sí, un 19% respondieron algunas veces y otro 19% respondieron que no, **por lo tanto se puede visualizar que la mayoría de docentes hace un diagnóstico pedagógico para la planificación pedagógica escolar**; en cuanto al ÍTEM N°2 frente a la pregunta. ¿Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar según características de su entorno? Un 71% respondieron que sí, un 19% algunas veces y otro 10% que no, **lo que indica que en estos aspectos se deben de realizar acciones que permitan incrementar los porcentajes de participación de docentes**

en el diseño de instrumentos de gestión escolar la que contribuirá en la mejora de calidad educativa, además todos los docentes estarán involucrados en la mejora permanente.

CUADRO N°05

USO DE FORTALEZAS, DEBILIDADES PARA ESTABLECER METAS, OBJETIVOS E INDICADORES

ITEMS:	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
3. ¿Reflexiona acerca de las fortalezas, debilidades y necesidades de su I.E.?	17	80	01	05	03	15	21	100
4. ¿Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes?	14	67	03	14	04	19	21	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANALISIS E INTERPRETACION

Observando el Cuadro N°05, vemos el ÍTEM N° 3 que textualmente dice: ¿Reflexiona acerca de las fortalezas, debilidades y necesidades de su I.E.? podemos resaltar que hay un 80% de docentes que contestaron que sí, un 5% respondieron algunas veces y un 15% respondieron que no, **esto nos indica que la mayoría de docentes reflexionan los factores internos, es decir el docente es consciente de las necesidades de su institución educativa;** en cuanto al ÍTEM N° 4 frente a la pregunta ¿Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes? un 67% respondieron que sí, un 14% algunas veces y un 19% que no, **lo que indica que la mayoría de docentes establece sus metas y objetivos en función a logros de aprendizaje, estos aspectos se pueden mejorar involucrando a todo los docentes que fortalecerá la institución educativa a favor de los escolares.**

CUADRO N°06

UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN MARCO CURRICULAR

ITEMS:	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
5. ¿Conoce y analiza de manera crítica los aprendizajes fundamentales demandados por el marco curricular?	16	76	02	09	03	15	21	100
6. ¿Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria?	15	71	04	19	02	10	21	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observando en el Cuadro N°06, vemos el ÍTEM N° 5, que textualmente dice: ¿Conoce y analiza de manera crítica los aprendizajes fundamentales demandados por el marco curricular?: podemos resaltar que hay un 76 % de docentes que contestaron que sí, un 09% respondieron algunas veces y un 15% respondieron que no, **visualizándose que la mayoría de docentes conoce y analiza de manera crítica los aprendizajes dentro del marco curricular, lo que se puede mejorar involucrando a todos los docente**; en cuanto al ÍTEM N° 6 frente a la pregunta ¿Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria? , un 71% respondieron que sí, un 19% algunas veces y un 10% que no, **lo que indica que la mayoría de docentes monitorean y orientan a otros docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos a la práctica pedagógica.**

CUADRO N°07

MONITOREO Y ORIENTACIÓN DE PROCESOS CON EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES APLICANDO METODOLOGÍAS

ITEMS	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
7. ¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes a lograr?	16	76	03	14	02	10	21	100
8. ¿Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes?	18	85	02	10	01	05	21	100

FUENTE:ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observando en el Cuadro N°07, vemos el ÍTEM N° 7: que textualmente dice: ¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes a lograr?, podemos resaltar que hay un 76 % de docentes que contestaron que sí, un 14% respondieron algunas veces y un 10% respondieron que no; **por lo tanto podemos decir que la mayoría de docentes hace monitoreo y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes**, en cuanto al ÍTEM N° 8 frente a la pregunta: ¿Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes?, un 85% respondieron que sí, un 10% algunas veces y un 05% que no, **este resultado nos deja ver que debemos realizar acciones que nos permitan incrementar el monitoreo y orientación a la aplicación de metodologías de evaluación involucrando más a los docentes contribuyendo a mejora de la calidad educativa considerando las particularidades y diferencias de los estudiantes.**

CUADRO N°08

GESTIONA LA INFORMACIÓN INTERNA CON IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

ITEMS	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
9. ¿Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones?	19	90	01	05	01	05	21	100
10. ¿Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar?	12	57	06	29	03	14	21	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el Cuadro N°08, se puede observar que respecto al ÍTEM N° 9: ¿Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones?, podemos resaltar que hay un 90% de docentes que contestaron que sí, un 05% respondieron algunas veces y un 05% respondieron que no, **esto quiere decir que los docentes toman en cuenta y gestiona la información que produce la escuela, sabe y es consciente de las necesidades de su IE.**; en cuanto al ÍTEM N° 10 frente a la pregunta: ¿Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar? , un 57% respondieron que sí, un 29% algunas veces y un 14% que no, **se debe realizar acciones que incrementen la participación docente en la implementación de estrategias y mecanismos de transparencia en la rendición de cuentas de la gestión escolar, para la mejora de la calidad educativa.**

CUADRO N° 9

MECANISMOS DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS CON PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

ITEMS	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
11.¿Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, paneles, etc.?	10	45	06	29	05	26	21	100
12.¿Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua?	15	71	04	19	02	10	21	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observando el Cuadro N°9, vemos el ÍTEM N° 11: que textualmente dice: ¿ Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, paneles, etc.?, podemos resaltar que hay un 45 % de docentes que contestaron que sí, un 29% respondieron algunas veces y un 26% respondieron que no, **entonces, esto nos dice que debemos incrementar la participación de los docentes en diseño, organización e implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para recuperar la credibilidad y sepa cada miembro de la institución los destinos del dinero gastado y gestiones realizadas.**; en el ÍTEM N° 12 frente a la pregunta: ¿Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua?, un 71% respondieron que sí, un 19% algunas veces y un 10% que no, **podemos observar que hay una participación activa y aceptable del docente en los procesos de autoevaluación y mejora continua, entonces se debe proponer otras alternativas que incrementen la autoevaluación para una mejora continua a favor de la institución educativa.**

CUADRO N°10

LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CLIMA ESCOLAR BASADO EN EL RESPETO A LA DIVERSIDAD

ITEMS	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
13.¿Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico para el logro de los resultados establecidos?	16	76	01	05	04	19	21	100
14. ¿Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, Colaboración y comunicación?	17	80	02	10	02	10	21	100

FUENTE:ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observando en el CuadroN°10, vemos el ÍTEM N° 13, que textualmente dice ¿Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico para el logro de los resultados establecidos? , podemos resaltar que hay un 76 % de docentes que contestaron que sí, un 05% respondieron algunas veces y un 19% respondieron que no, **por lo tanto, podemos ver que hay una considerable respuesta de que en la Institución Educativa se conducen de manera colaborativa con liderazgo pedagógico en el logro de resultados de parte de los docentes**; en cuanto al ÍTEM N° 14 frente a la pregunta ¿Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, Colaboración y comunicación?, un 80% respondieron que sí, un 10% algunas veces y un 10% que no, **lo que indica que los docentes tienen respuesta positiva y refleja la participación en cuanto al clima escolar manteniendo el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación, motivo para poder proponer otras alternativas para incrementar estos resultados para la institución educativa.**

CUADRO N°11

RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS CON PARTICIPACIÓN ORGANIZADA PARA EL LOGRO DE LAS METAS DE APRENDIZAJE CON FORMACIÓN CONTINUA DE LOS DOCENTES

ITEMS	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
15. ¿Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos?	10	48	07	32	04	20	21	100
16. ¿Promueve la participación organizada de las familias para el logro de las metas de aprendizaje?	16	76	01	05	04	19	21	100
17. ¿Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes?	10	48	03	14	08	38	21	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observando en el Cuadro N°11, vemos el ÍTEM N° 15: que textualmente dice: ¿Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos? , podemos resaltar que hay un 48 % de docentes que contestaron que sí, un 32% respondieron algunas veces y un 20 % respondieron que no, **este punto es preocupante referente a la prevención y resolución pacífica de conflictos debido a que la mayoría de docentes no maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos, por lo tanto es urgente proponer alternativas para mejorar esta debilidad que puede llevar a la inestabilidad institucional;** Respecto al ÍTEM N° 16: ¿Promueve la participación organizada de las familias para el logro de las metas de aprendizaje? hay un 76 % de docentes que contestaron que sí, un 05% respondieron algunas veces y un 19 % respondieron que no, **vemos una promoción e la participación activa de las familias para el logro de metas de aprendizaje en su mayoría, las que se puede consolidar mucho más eficiente con nuevas propuestas;** en cuanto al ÍTEM N° 17 frente a la pregunta: ¿Gestiona oportunidades de forma continua de los docentes? , un 48% respondieron que sí, un 32% algunas veces y un

20% que no, lo que indica que tenemos otra debilidad muy importante como es la formación continua de los docentes, motivo para poder proponer otras alternativas para el incremento de gestionar oportunidades de formación continua para los docentes, lo que ayudará en el mejor desempeño de sus funciones en la institución educativa y con los escolares.

CUADRO N°12

NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL Y MECANISMOS DE TRABAJO COLABORATIVO ENTRE LOS DOCENTES RELACIONADAS A INNOVACIONES E INVESTIGACIONES PEDAGÓGICAS

ITEMS	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
18. ¿Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes?	14	67	02	10	05	23	21	100
19. ¿Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas?	13	62	04	19	04	19	21	100
20. ¿Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas?	13	62	02	10	06	28	21	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Finalmente según la encuesta tenemos El Cuadro N°12, el análisis del ITEM N° 18, que textualmente dice: ¿Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes?, podemos resaltar que hay un 67 % de docentes que contestaron que sí, un 10% respondieron algunas veces y un 23 % respondieron que no, **existe una evidente identificación de parte de los docentes de las necesidades de desarrollo profesional, pero hay un 33% que se debe fortalecer y consolidar, para lo cual se debe proponer acciones que incrementen el desarrollo profesional de los docentes;** Respecto al ÍTEM N° 19: ¿Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los

docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas?, hay un 62 % de docentes que contestaron que sí, un 19% respondieron algunas veces y un 19 % respondieron que no, **entonces en su mayoría los docentes manifiestan que se genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas, siendo necesario medios o acciones para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión necesaria sobre prácticas pedagógicas**; en cuanto al ÍTEM N° 20 frente a la pregunta: ¿Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas?, un 62% respondieron que sí, un 10% algunas veces y un 28% que no, **lo que indica que en su mayoría los docentes están siendo estimulados en su mayoría relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, en bien de institución educativa reflejada en los escolares.**

CUADRO N° 13

RESUMEN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS 20 DOCENTES SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

VARIABLES EVALUADOS	SI		ALGUNAS VECES		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
X1	13	62	4	19	4	19	21	100
X2	15	71	4	19	2	10	21	100
X3	17	80	1	5	3	15	21	100
X4	14	67	3	14	4	19	21	100
X5	16	76	2	9	3	15	21	100
X6	15	71	4	19	2	10	21	100
X7	16	76	3	14	2	10	21	100
X8	18	85	2	10	1	5	21	100
X9	19	90	1	5	1	5	21	100
X10	12	57	6	29	3	14	21	100
X11	10	45	6	29	5	26	21	100
X12	15	71	4	19	2	10	21	100
X13	16	76	1	5	4	19	21	100
X14	17	80	2	10	2	10	21	100
X15	10	48	7	32	4	20	21	100
X16	16	76	1	5	4	19	21	100
X17	10	48	3	14	8	38	21	100
X18	14	67	2	10	5	23	21	100
X19	13	62	4	19	4	19	21	100
X20	13	62	2	10	6	28	21	100
	289	1370	62	296	69	334		
	14.45	68.5	3.1	14.8	3.45	16.7		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El Cuadro N° 13 representa el resumen de los 21 docentes que laboran en la Institución Educativa incluyendo al Director, quienes respondieron 21 cuestionarios en su totalidad, podemos decir, que del 100% de los docentes encuestados, el 68.5% manifestaron que cumplen con el desempeño docente, es decir asisten a clases y cumplen con sus funciones correspondientes como docentes de la Institución educativa, y

un 16.7% no realiza sus actividades a cabalidad, lo que denota una falta de identificación con la institución, por los aspectos socio-económicos o ausencia de un líder para incentivar su trabajo y cumplimiento de sus funciones y un 14.8% lo realiza algunas veces, lo que claramente se puede ver que sea por falta de motivación de un líder que guíe o por aspectos socio-económicos.

4.2.2 RESULTADO DE CUESTIONARIOS A DOCENTES SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

A continuación, vamos a analizar el otro instrumento de investigación para diagnosticar lo referente al **liderazgo del director** de la I.E. Andrés Avelino Cáceres en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, región Tacna la cual tiene 15 aspectos de diagnóstico.

CUADRO N° 14

DIRECCIÓN CON OBJETIVOS CLAROS SOBRE LAS METAS A LOGRAR

ITEMS	NUNCA		CASI NUNCA		EN DUDA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Dedica tiempo a enseñar y orientar?	1	5	16	80	3	15	0	0	0	0	20	100
¿Considera importante tener objetivo claro en lo que hace?	2	10	6	30	10	50	2	10	0	0	20	100
¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr?	8	40	5	25	5	25	0	0	2	10	20	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observando en el Cuadro N°14, vemos el ÍTEM N°01 : que textualmente dice:¿Dedica tiempo a enseñar y orientar?, podemos resaltar que hay 05% que dice que nunca, frente a un 80% que responde que casi nunca y un 15% afirma que está en duda, **por lo tanto en su mayoría los docentes indicarían que el director no dedica tiempo a enseñar y**

orientar, en consecuencia se debe proponer acciones para que el director realice la mejora con la orientación y enseñanza; Respecto al ÍTEM N° 02: ¿ Tiene objetivos claro en lo que hace? hay 15% que dice que nunca, frente a un 30% que responde que casi nunca existe un 50% que afirma que está en duda, **la percepción de los docentes referente que si el director tiene objetivos claros, la mitad considera que no tiene y la otra mitad está en duda, por lo tanto es necesario implementar procedimientos que permita recuperar el liderazgo mediante objetivos claros a favor de la institución educativa, y las metas a conseguir;** en cuanto al ÍTEM N° 03 frente a la pregunta: ¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr? Hay 40% que dice que nunca, frente a un 25% que responde que casi nunca, existe un 25% que afirma que está en duda, y un 10% que dice siempre, **lo que indica que tenemos que proponer otras alternativas de solución para mejorar el entusiasmo sobre las metas y el desempeño directivo, y que contribuya a la mejora de la gestión educativa en la escuela.**

CUADRO N° 15

DIRECTOR RESUELVE PROBLEMAS DE MANERA INDIVIDUAL Y GANA EL RESPETO DE LOS DOCENTES

ITEMS	NUNCA		CASI NUNCA		EN DUDA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿ Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas?	6	30	9	45	3	15	2	10	0	0	20	100
¿ Trata como personas individuales y no solo como miembros de un grupo?	5	25	10	50	2	10	3	15	0	0	20	100
¿ Actúa de modo que gana el respeto de los docentes?	8	40	9	45	3	15	0	0	0	0	20	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El Cuadro N°15, nos permite apreciar otro 03 ÍTEMS, comenzaremos con el ÍTEM N°04: ¿Cuándo resuelve problemas trata de verlos de formas distintas?, a este respecto los encuestados respondieron así, el 30% nunca, el 45% casi nunca, el 15% está en duda y el 5% casi siempre, **esto nos indica que el director no tendría diferentes alternativas de solución frente a diferentes problemas, por lo tanto, es necesario la mejora mediante fortalecimiento de capacidades de liderazgo.** El ÍTEM N° 05 ¿Trata como personas individuales y no solo como miembros de un grupo?, los profesores se muestran así: existe un 25% dicen que nunca, otro 50% casi nunca, el 10% está en duda y finalmente hay un 15% que dice casi siempre, **en este rubro es necesario proponer diferentes acciones de mejora sobre manejo de recursos humanos al director y otros potenciales directivos para mejorar en las instituciones educativas;** por otro lado tenemos el ÍTEM N° 06 ¿Actúa de modo que gana el respeto de los docentes?, a este respecto tenemos lo siguiente, hay un 40% que responden nunca, un 45% casi nunca y otro 15% está en duda, al respecto debemos afirmar que en este último ítem, nos presenta el problema de manera muy particular para tomarlo en cuenta que el Director tiene que ser capacitado en temas del comportamiento basados a diferentes enfoques educativos y normas de ética profesional y del servidor público.

CUADRO N°16

LA DIRECCIÓN CONSTRUYE UNA VISIÓN INSTITUCIONAL SEGÚN NECESIDADES, HABILIDADES Y ASPIRACIONES DE DOCENTES

ITEMS	NUNCA		CASI NUNCA		EN DUDA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Construye una visión motivante del futuro?	3	15	11	55	5	25	1	5	0	0	20	100
¿Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes?	3	15	13	65	3	15	1	5	0	0	20	100

Fuente: Encuesta aplicada por el autor en el mes de abril del 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A continuación analizaremos las respuestas plasmada en el Cuadro N°16; en el ÍTEM N°07: ¿Construye una visión motivante del futuro?, hay un 15% que dice que nunca, frente a un 55% que responde que casi nunca y existe un 25% que afirma que está en duda, **es preocupante que no se construya una visión motivantes, por lo tanto se debe tomar acciones como acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, promover la participación del docente;** respecto al siguiente ÍTEM N° 08: ¿Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes?, los docentes de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, responden que hay un 15% dicen nunca, otro 65% refieren casi nunca y un 15% está en duda, finalmente el 5% dice casi siempre, **lo que indica que un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se debe seleccionar y formar excelentes docentes y esto incluye considerar de parte del director a los docentes sobre sus necesidades, habilidades y aspiraciones con el fin mejorar la relación docente director.**

CUADRO N°17

DIRECCIÓN ENFATIZA MISIÓN COMPARTIDA GENERANDO CONFIANZA CON NUEVAS FORMAS DE TRABAJO INSTITUCIONAL

	NUNCA		CASI NUNCA		EN DUDA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Enfatiza la importancia de tener una misión compartida?	0	0	12	60	7	35	1	5	0	0	20	100
¿Expresa confianza en que se alcanzara las metas al respecto?	5	25	6	30	9	45	0	0	0	0	20	100
¿Sugiere nuevas formas de trabajo acá la situación es álgida?	8	40	5	25	4	20	3	15	0	0	20	100

Fuente: Encuesta aplicada por el autor en el mes de abril del 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A la luz de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes, presentamos en el Cuadro N°17, se observa en el ÍTEM N° 09: ¿Enfatiza la importancia de tener una misión compartida? Los docentes de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, dieron las siguientes respuestas existe un considerablemente 60% que dice casi nunca, hay otro 35% que está en duda y el 5% dice casi siempre, **es decir la mayoría percibe que el director no tiene una misión compartida, en consecuencia es importante organizar un conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para definir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio, donde deberían tener una misión compartida docentes y director.** También tenemos el ÍTEM N°10: ¿Expresa confianza en que se alcanzaran las metas? al respecto, existe un 25% que dicen nunca, el 30% está en duda y el 45% está en duda, **transmitiendo confianza y realizando acciones de manera conjunta y**

trabajo en equipo, se puede alcanzar las metas propuestas y revertir los datos obtenidos. Finalmente presentamos los resultados del ÍTEM N°11: ¿Sugiere nuevas formas de trabajo?, el 40% afirma que nunca sugiere nuevas formas de trabajo, 25% casi nunca el 20% está en duda y el 25% casi siempre, **en este contexto de hace pertinente sugerir nuevas formas de trabajo por parte del director con alternativas de solución a la problemática existente, donde estén involucrados docentes y director que interactúen entre sí bajo un conjunto de procesos que en suma nutran en mejorar la enseñanza escolar.**

CUADRO N°18

DIRECCIÓN APOYA A LOS DOCENTES A DESARROLLAR SUS FORTALEZAS COMPARTIENDO LOS RIESGOS FORTALECIENDO CONFIANZA EN LOS DOCENTES

	NUNCA		CASI NUNCA		EN DUDA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas?	9	45	5	25	3	15	3	15	0	0	20	100
¿Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo?	3	15	7	35	9	45	1	5	0	0	20	100
¿Aumenta la confianza en cada uno de docentes?	9	45	8	45	1	5	2	10	0	0	20	100
¿ Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas?	3	15	11	55	5	25	1	5	0	0	20	100

FUENTE: ENCUESTA APLICADA POR EL AUTOR EN EL MES DE ABRIL DEL 2015

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Y respecto a los últimos 04 Ítems, que se muestra en el Cuadro N°18, en el ÍTEM N°12: ¿Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas?, se nota claramente que un 45% dice nunca, el director ayuda a sus colegas, también has un 25% casi nunca, el 15% está en duda y el otro 15% afirma siempre, **se observa que la mayoría de docentes perciben que el director no ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas, por lo tanto es necesario proponer alternativas de solución y afianzar el apoyo a los docentes a desarrollar sus fortalezas.** Ahora el siguiente ÍTEM N°13: ¿Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo? los maestros respondieron que hay un 15% dice nunca, el otro 35% casi nunca, un 45% está en duda un 5% casi siempre, **reconocer el complejo rol del director y ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige con la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, es necesario que el líder comparta los riesgos juntamente con los grupos de trabajo involucrándose en formular y ejecutar las diferentes estrategias de solución.** Seguidamente tenemos el ÍTEM N°14: ¿Aumenta la confianza en cada uno de los docentes? en este aspecto tenemos una alarma 45% que dice nunca, el 40% casi nunca si son los relevantes, **la gran mayoría expresa su sentir indicando que la dirección no propone acciones que permitan mejorar la confianza en cada uno de los docentes de la entidad educativa, siendo necesario realizar acciones que reviertan este resultado, para el mejor desempeño del docente.** Ahora el ítem N°15: ¿Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas?, además lo más interesante es que el 55% responde casi nunca, y un 25% casi nunca, **en este contexto de hace necesario evaluar y realizar seguimiento a las diferentes decisiones generadas para tener información que permita implementar alternativas de solución a la problemática existente, la competencia es un “saber hacer”, el liderazgo se construye liderando y recorriendo en el proceso a**

nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y para la construcción del cambio en la escuela, se realizará acciones para mejorar estos resultados.

CUADRO N°19

RESUMEN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO QUE INFLUYE SOBRE LA ACTIVIDAD DEL DOCENTE

Variables evaluados	NUNCA		CASI NUNCA		EN DUDA		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1	1	5	16	80	3	15	0	0	0	0	20	100
Y2	2	15	6	30	10	50	2	10	0	0	20	100
Y3	8	40	5	25	5	25	0	0	2	10	20	100
Y4	6	30	9	45	3	15	2	10	0	0	20	100
Y5	5	25	10	50	2	10	3	15	0	0	20	100
Y6	8	40	9	45	3	15	0	0	0	0	20	100
Y7	3	15	11	55	5	25	1	5	0	0	20	100
Y8	3	15	13	65	3	15	1	0	0	0	20	100
Y9	0	0	12	60	7	35	1	0	0	0	20	100
Y10	5	25	6	30	9	45	0	0	0	0	20	100
Y11	8	40	5	25	4	20	3	15	0	0	20	100
Y12	9	45	5	25	3	15	3	15	0	0	20	100
Y13	3	15	7	35	9	45	1	5	0	0	20	100
Y14	9	45	8	45	1	5	2	10	0	0	20	100
Y15	3	15	11	55	5	25	1	5	0	0	20	100
	73	370	133	670	72	360	20	90	2	10	300	100
	4.86666667	24.6666667	8.86666667	44.6666667	4.8	24	1.33333333	6	0.13333333	0.66666667	20	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Finalmente el Cuadro N° 19, es el resumen de los 15 cuestionarios aplicados a los 20 docentes que laboran en la Institución Educativa, sin considerar al director, debido a que las preguntas fueron dirigidos para evaluar el desempeño y liderazgo del Director de la entidad en estudio, los encuestados tenían la opción de responder 5 alternativas al cuestionario como son nunca, casi nunca, en duda, casi siempre y siempre, para dar mayor amplitud al encuestado y no encasillar en pocas alternativas, puesto que se evaluó una cuestión subjetiva de aspecto actitudinal del Director, teniendo como resultado, que el casi nunca representa el 44.7% y el nunca el 24.7%, en duda el 24%, el casi siempre y siempre suman ambos en 6.1%, en consecuencia, la gran mayoría manifestó que el Director realiza sus actividades sin el liderazgo

esperado, y no es un guía institucional en el momento de la evaluación, siendo una debilidad muy resaltante el accionar del director lo que justifica formular un modelo de gestión que minimice las debilidades y aproveche las fortalezas institucionales para afrontar las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades para potenciar la mejora institucional.

4.2.3. CORRELACIÓN DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR CON EL DESEMPEÑO DOCENTE

Para evaluar el desempeño docente se utilizó estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia. En consecuencia, los resultados del análisis estadístico con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas, arrojan un $r = 0.98482143$ (donde $p < 0,05$) lo que indica que hay relación estadísticamente significativa entre la variable: liderazgo institucional, y la variable: desempeño docente.

4.3. PROPUESTA DE MODELO

Luego de los resultados obtenidos de la encuesta a docentes sobre el desempeño laboral tanto de la plana de docentes mostrándonos que es de regular a bueno y sin embargo la gestión y liderazgo del Director de la Institución Educativa es deficiente se propone el: **MODELO DE GESTION DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN DOCENTES Y DIRECTIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

“ANDRÉS AVELINO CÁCERES” EN LA VILLA MILITAR “EL EDÉN”, DEL DISTRITO DE ITE, PROVINCIA JORGE BASADRE, REGIÓN TACNA; se propone plan de acción que describe las intenciones amplias y a corto plazo con un programa donde está una serie de pasos para llevar acabo el modelo las que se desarrolla a continuación:

4.3.1 OBJETIVO DEL MODELO:

El objetivo de diseñar el Modelo de gestión directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa Militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, es consecuencia de una investigación que ejecutaron los autores mediante los procedimientos científicos, la que nos permite proponer una posible solución al bajo rendimiento de la gestión directiva que influye en el desempeño laboral de los docentes y mejorar al interior de la institución educativa.

El Modelo de gestión directivo que se propone, consta de diferentes situaciones de aprendizaje para las personas que trabajan en la institución educativa, siendo el objetivo final que los integrantes de la comunidad educativa mantengan un excelente clima institucional.

4.3.2 TEORÍA DEL MODELO PROPUESTO

El desempeño laboral, son acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. Según el Ministerio de Educación año 2012, en esta definición se pueden identificar tres condiciones: **(1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados.**

Las instituciones educativas en la Provincia de Jorge Basadre a lo largo de su historia, han jugado y juegan un papel fundamental en la vida de las personas y en el desarrollo de la sociedad. Sin embargo, hoy podemos advertir que son constantemente objeto de diversas críticas y censuras por la baja calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la deserción y la repitencia, la desactualización de la formación de docentes y directivos y de la utilidad de lo que se enseña, son algunos de los temas que ocupan un espacio importante en los medios de comunicación, en las conversaciones cotidianas de docentes, de estudiantes y de la sociedad en general.

En cuanto a la administración, la selección de los docentes debería estar más enfocada en competencias del ser más que conceptuales y disciplinares. Es primordial, desde el punto de vista de los recursos humanos, identificar los talentos de los docentes y luego potenciarlos, como también capacitarlos en aquellas habilidades que están más descendidas.

La realidad de la educación en el Distrito de Ite, provincia de Jorge Basadre, se refleja en muchas instituciones educativas, y la institución educativa Andrés Avelino Cáceres, no es una excepción. La gestión está focalizada en los cursos superiores; el mayor esfuerzo, recursos, tiempo y dedicación están dirigidos a la Enseñanza Secundaria; mientras que la Enseñanza Básica está un tanto despreocupada. Las innovaciones y cambios profundos deben comenzar con los más pequeños si la calidad educacional es el objetivo de la institución.

La administración inteligente considera el capital humano como la base fundamental en una organización, puesto que constituye el elemento esencial en cada componente de la organización. Por consiguiente, la administración eficaz se fundamenta en el buen cumplimiento de las responsabilidades de los encargados de los departamentos o unidades a su cargo, ya sea la de finanzas, contabilidad, marketing, producción,

compras, capacitación e incluso recursos humanos. Dentro de una organización, el administrador necesita reflexionar sobre el cómo, con el capital humano que posee, debe potenciar, capacitar y estructurar su personal para realizar una gestión eficiente, exitosa y de calidad. En consecuencia, debido a que los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, una administración eficaz encarna la clave al éxito organizacional.

En este contexto la gestión directiva en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa Militar “el Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, debe tener un enfoque proactivo para responder a los cambios que acontecen en nuestra sociedad y los directivos educacionales deben dirigir el cambio y, de especial importancia, con la participación activa de los profesores (Meyer 2003).

4.3.3 FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

A nivel mundial se han desarrollado programas dirigidos a mejorar e incrementar el desempeño directivo en instituciones educativas, pero nos encontramos en una realidad educativa regional como lo es la Provincia de Jorge Basadre Región Tacna, más específicamente en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, donde hay serias deficiencias en la gestión directiva que influye sobre el desempeño laboral de los docentes, por lo que el trabajo de investigación toma gran importancia, ya que es una investigación que se ejecutó buscando proponer una posible solución al bajo desempeño laboral que se producían al interior de la institución educativa.

La propuesta del modelo, tiene fundamentación teórica a través de la teoría de sistemas donde su principal representante es Ludwing Von Bertalanffy, basado en el humanismo científico, ya que no es posible ningún cambio tecnológico sin la base de la especie humana, que fundamenta todos los cambios y productos de la era de la información y la tecnología, sustenta que todo sistema se compone de aspecto estructural y otro aspecto funcional, La teoría de sistemas representa pues, una alternativa atractiva dentro de los análisis del objeto de estudio; también goza de los aportes de la teoría de la administración de recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, la administración inteligente de los recursos humanos es la pieza clave en una organización exitosa.

El capital humano constituye el elemento esencial en cada componente de la organización, la administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada administrador (gerente, jefe sección, director) de las distintas áreas funcionales de la organización, ya sea la de finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras, capacitación e incluso recursos humanos y finalmente tiene la base del marco del buen desempeño directivo del Ministerio de Educación, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

Todas estas teorías han servido de base fundamental para proponer nuestro trabajo.

4.3.4 PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

El modelo se enmarca en el contexto de la gestión de la calidad de La idea fundamental de nuestra propuesta es que necesariamente en las instituciones educativas en general, deben existir nuevas formas de

gestión directiva, donde los miembros de la comunidad educativa enfaticen un sentido de colaboración y confianza entre cada uno de sus miembros, sin embargo debemos reconocer que las personas que participan en un programa de estrategias de habilidades educacionales pueden tener más posibilidad de ser más proactivos y asertivos que le permitan adquirir capacidades y desarrollo personales que contribuyan a desarrollar una buena gestión. El trabajo de investigación que planteamos es mejorar las instituciones educativas a partir de la experiencia en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, Región Tacna en organizaciones de aprendizaje donde los docentes se sientan formando parte de una comunidad profesional, de equipos de trabajos que mejore el desempeño laboral a través de una buena gestión directiva, la que está basado según el Manual del Buen Desempeño Directivo enfocado en la teoría de sistemas de Ludwing Von y la teoría de la administración de recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, los que está resumido y contenido en:

1. Motivación para mejorar la calidad educativa
2. Participación de involucrados en el diseño del modelo
3. Desarrollo de estrategias para la sostenibilidad de la propuesta:
 - Planificación institucional para lograr las metas de aprendizaje
 - Promover la participación de los actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes.
 - Condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, previniendo riesgos”.
 - Liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para el logro de aprendizajes”

- Integración de capacidades con los docentes de la institución educativa para asegurar logros de aprendizaje”.
- Lograr la planificación curricular al interior de la institución educativa, para el alcanzar las metas de aprendizaje”.

4.3.4.1 Estrategias del plan de acción del Modelo propuesto

Las estrategias de gestión directivo que se propone son para mejorar el desempeño laboral de docentes y directivos en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la Villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, está expuesto en la Gráfica N°06, para ello la propuesta se diseña en tres momentos:

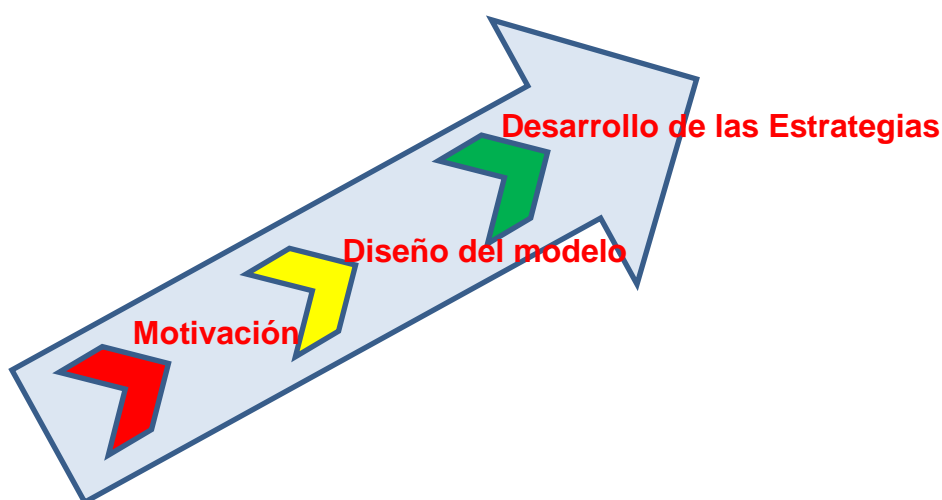


GRAFICO N° 06:LA PROPUESTA SE DISEÑA EN TRES MOMENTOS

FUENTE: MANUAL DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO.

- **Momento de motivación.** En esta etapa se busca promover la motivación sobre la situación actual de la gestión Directiva, así como hacia los docentes y sus implicancias en el desempeño laboral, la calidad del servicio educativo que se ofrece en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del distrito de Ite, provincia Jorge Basadre, región Tacna.

El comportamiento de los docentes estará orientado hacia los objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

Debemos evitar que la motivación sea escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En esta etapa además debe reflexionar y sensibilizar se buscará que el directivo desarrolle su conocimiento en el tratamiento de mejorar el desempeño laboral de los docentes de toda la comunidad educativa.

- **Participación de involucrados en el diseño de la propuesta del modelo.** En esta etapa se promueve el desarrollo de la participación de la comunidad educativa para diseñar un modelo en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna. Los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela.

El diseño es concebido como un sistema, con sus componentes esenciales, como los de entrada, las transformaciones y los resultados que se le denomina desempeño de la gestión directivo dentro de la institución educativa.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente, el cual es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizara de manera gradual debido a que los directivos y docentes requieren de un tiempo

determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

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

Para ello una buena administración de los recursos humanos de la institución educativa considerando la ética y responsabilidad social de los directivos y docentes permitirá el buen desempeño laboral de los docentes y directivo en la institución educativa, el Marco de Buen Desempeño del Directivo constituye un complemento fundamental, ya que recupera los dominios, competencias y desempeños que son generales y comunes a la carrera docente (sea cual fuere el cargo que venga desempeñando el docente), y añade los dominios, competencias y desempeños específicos que corresponden al ejercicio del cargo de directivo.

*** Desarrollo de estrategias para la sostenibilidad de la propuesta.**

Esta etapa se orienta a impulsar en los directivos y docentes la sostenibilidad de la propuesta a partir de su desarrollo personal y profesional mediante su participación en programas de capacitación continua.

La propuesta considera integrar acciones de capacitación, de comunicación y de integración de los integrantes de la comunidad educativa, todas estas actividades orientadas al mejor desempeño de gestión directivo en la institución educativa.

La propuesta se empieza a ejecutar buscando desarrollar el desarrollo del liderazgo y el mejoramiento de las comunicaciones entre el Director y el personal docente para ello se plantean las estrategias a partir de los resultados de la problemática evaluada en las encuestas la que mostramos en el Cuadro N°20.

CUADRO N° 20
PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE
RESULTADOS DE LA PROBLEMÁTICA EVALUADA EN LAS
ENCUESTA

ESTRATEGIAS	PROBLEMÁTICA SITUACIONAL DE LOS DOCENTES	RESULTADOS	PROBLEMÁTICA SITUACIONAL DEL DIRECTOR	RESULTADOS
PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LOGRAR LAS METAS DE APRENDIZAJE"	¿Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar según características de su entorno? ¿Reflexiona acerca de las fortalezas, debilidades y necesidades de su I.E.? ¿Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes?	Regular a bueno	¿Tiene objetivos claros en lo que hace? ¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr?	Deficiente
PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA COMUNIDAD A FAVOR DE LOS APRENDIZAJES	¿Conoce y analiza de manera crítica los aprendizajes fundamentales demandados por el marco curricular? ¿Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria?	Regular a bueno	¿Cuándo resuelve problemas trata de verlos de formas distintas? ¿Trata como personas individuales y no solo como miembros de un grupo? ¿Actúa de modo que gana el respeto de los docentes?	Deficiente
CONDICIONES OPERATIVAS QUE ASEGUREN APRENDIZAJES DE CALIDAD EN LOS ESTUDIANTES, PREVINIENDO RIESGOS	¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes a lograr? ¿Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes? ¿Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones?	Regular a bueno	¿Construye una visión motivante del futuro? ¿Considera las necesidades, habilidades y apariciones de cada uno de los docentes? ¿Enfatiza la importancia tener una misión compartida?	Deficiente

LIDERAZGO EN PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES	<p>¿Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar?</p> <p>¿Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, paneles, etc.?</p> <p>¿Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua?</p> <p>¿Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico para el logro de los resultados establecidos?</p>	Regular a bueno	<p>¿Expresa confianza en que se alcancen las metas?</p> <p>¿Sugiere nuevas formas de trabajo?</p>	Deficiente
INTEGRACIÓN DE CAPACIDADES CON LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA ASEGURAR LOGROS DE APRENDIZAJE	<p>¿Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación?</p> <p>¿Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos?</p> <p>¿Promueve la participación organizada de las familias para el logro de las metas de aprendizaje?</p> <p>¿Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes?</p>	Regular a bueno	<p>¿Dedica tiempo a enseñar y orientar?</p> <p>¿Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas?</p> <p>¿Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo?</p>	Deficiente
LOGRAR LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, PARA EL ALCANZAR LAS METAS DE APRENDIZAJE	<p>¿Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, los estudiantes y su entorno; valorando esta información para la planificación escolar?</p> <p>¿Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes?</p> <p>¿Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas?</p> <p>¿Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas?</p>	Regular a bueno	<p>¿Aumenta la confianza en cada uno de los docentes?</p> <p>¿Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas?</p>	Deficiente

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por lo tanto, las estrategias se resumen en seis las que mostramos a continuación:

Estrategia N°1

“Diseño institucional para lograr las metas de aprendizaje”.

Estrategia N°2

“Promover la participación de los actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes

Estrategia N° 3

“Condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, previniendo riesgos”

Estrategia N°4

“Liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para el logro de aprendizajes”

Estrategia N°5

“Integración de capacidades con los docentes de la institución educativa para asegurar logros de aprendizaje”.

Estrategia N°6

“Lograr la planificación curricular al interior de la institución educativa, para el alcanzar las metas de aprendizaje”.

El desarrollo de estas estrategias con la participación del Director y los docentes de la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, contemplara tres momentos durante el desarrollo de cada estrategia, una introducción la que visara un momento motivacional con un video, para sensibilizar al persona en el desarrollo de cada cátedra o sesión, el desarrollo propiamente de la cátedra o sesión con los temas a

tratar buscando la participación activa de los docentes y directivos, finalizando con las conclusiones la que nos permitirán alcanzar los objetivos propuestos en cada estrategia.

4.3.5 PROGRAMA Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Estrategia N° 1.

“Diseño institucional para lograr las metas de aprendizaje”

La presente estrategia nos permitirá Identificar las características de la institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esta información como insumo para la planificación escolar; además de diseñar de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.

Objetivos

Esta actividad tiene por objetivo:

- a) Realizar un análisis reflexivo respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de la institución educativa para mejorar los procesos pedagógicos.
- b) Establecer metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.

Análisis temático:

La Visión, Misión y Objetivos: Formulación de instrumentos de gestión escolar, análisis de las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, entorno institucional, familiar, social, visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje, debe tener la participación de toda los

miembros docentes, directivos y padres de familia de la Institución educativa.

Enfoque por competencias, definición, ventajas, Instrumentos de la Planificación: reglamento y Plan de trabajo.

Desarrollo metodológico

Se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos, para cada tema propuesto, la que se puede observar en el Cuadro N 21.

CUADRO N° 21

DISEÑO INSTITUCIONAL PARA LOGRAR LAS METAS DE APRENDIZAJE

Momentos de la Estrategia N° 1	Acciones
Introducción	<p>Sumario de los objetivos de la sesión.</p> <p>Motivación: video sobre planificación.</p> <p>Repaso de temas de gestión educativo.</p>
Desarrollo	<p>Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto para realizar el diagnóstico mediante el análisis FODA.</p> <p>Realización por los participantes de ejercicios prácticos para formular el plan institucional (individuales o en grupo), a partir de un diagnóstico.</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje de los instruidos.</p>
Logro de metas de aprendizaje	<p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje.</p> <p>Resumen del tema desarrollado y socializado por los participantes en la “formulación del plan institucional”.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el evento siguiente.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estrategia N°2

Promover la participación de los actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes.

La presente estrategia nos permitirá la participación del director, los docentes de la institución educativa, los padres de familia y estudiantes, promoviendo espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.

Objetivos

Esta actividad tiene por objetivo:

- a) Conducir la institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos.
- b) Motivar a la comunidad escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa centrándose en los aprendizajes.

Análisis temático:

Identificación y análisis de situaciones conflictivas: Planteamiento de alternativas de solución a las mismas, promover el diálogo y consenso a través de estrategias pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.

Participación organizada de las familias y la comunidad educativa: Desarrollo de sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios propios de la escuela

Desarrollo metodológico:

Se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos, para la estrategia propuesta se puede observar en el Cuadro N°22:

CUADRO N° 22

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA COMUNIDAD A FAVOR DE LOS APRENDIZAJES.

Momentos de la Estrategia N°2	Acciones
Introducción	Sumario de los objetivos de la sesión. Motivación: video sobre participación de actores en provecho de objetivos, beneficios de la participación democrática. Repaso de temas de liderazgo y participación democrática.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto en procesos participativos. Realización por los instruidos de ejercicios prácticos participativos sobre liderazgo y participación democrática en provecho de objetivos educativos. (Individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Logro de la participación democrática	Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje. Resumen y síntesis sobre liderazgo y participación democrática según el tema tratado en el evento “participación democrática”. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que se realizará en evento siguiente.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estrategia N°3

“Condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, previniendo riesgos”

La presente estrategia nos permitirá favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes de la institución educativa, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, previniendo riesgos.

Objetivos

Esta actividad tiene por objetivo:

- a) Gestionar el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
- b) Gestionar el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.

Análisis temático:

Identificación y comunicación de fuentes que generan recursos financieros para la Institución educativa. Conocimiento conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión y análisis.

Planificación y supervisión del uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes.

Fomentar el compromiso en los docentes respecto al cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo.

Desarrollo metodológico:

Se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos, para la estrategia propuesta, la que se puede observar en el Cuadro N°23.

CUADRO N° 23

CONDICIONES OPERATIVAS QUE ASEGUREN APRENDIZAJES DE CALIDAD EN LOS ESTUDIANTES, PREVINIENDO RIESGOS

Momentos de la Estrategia N°3	Acciones
Introducción	<p>Sumario de los objetivos de la sesión.</p> <p>Motivación: video sobre condiciones operativas (RRMM) en provecho del aprendizaje.</p> <p>Repaso sobre aprendizajes de calidad</p>
Desarrollo	<p>Presentación del tema por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto para asegurar el aprendizaje de calidad.</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes en temas de aprendizajes de calidad.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, buscando el logro del compromiso en los docentes</p>
Logros que aseguran aprendizajes de calidad	<p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje de calidad.</p> <p>Síntesis del tema tratado “condiciones operativas que aseguran el aprendizaje de calidad”.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que se realizará en el siguiente evento</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estrategia N°4

“Liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para el logro de aprendizajes”

La presente estrategia nos permitirá desarrollar acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, entre otras). Promover procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de la institución educativa, localidad y región, promoviendo una cultura de transparencia.

Objetivos

Esta actividad tiene por objetivo:

- a) Implementar estrategias, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
- b) Conducir de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.

Análisis temático:

Importancia del diseño, organización e implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas: exposiciones, reuniones, paneles, etc.

Identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que les permita dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico

Desarrollo metodológico

Se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos, para la estrategia propuesta, la que se puede observar en el Cuadro N°24.

CUADRO N° 24

LIDERAZGO EN PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA EL LOGRO DE APRENDIZAJES

Momentos de la Estrategia N°4	Acciones
Introducción	Sumario de los objetivos de la sesión. Motivación: video sobre Liderazgo en provecho del aprendizaje. Repaso sobre procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa
Desarrollo	Presentación del tema por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto para el logro de liderazgo en los procesos de evaluación de la gestión en IE. Evaluación formativa del progreso de los participantes en materia de Liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de IE. Refuerzo por parte del facilitador, buscando el logro del compromiso en los docentes en transparencia y equidad.
Logro de liderazgo en los procesos de evaluación de la gestión de la IE	Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Resumen del tema desarrollado sobre "liderazgo en procesos de evaluación de la gestión de la IE" en provecho del aprendizaje. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en evento siguiente.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estrategia N°5

“Integración de capacidades con los docentes de la institución educativa para asegurar logros de aprendizaje”

La presente estrategia nos permitirá reconocer la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, generando espacios para la

integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a Prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes.

Objetivos

Esta actividad tiene por objetivo:

- a) Gestionar oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje
- b) Generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.

Análisis temático:

Capacitación y desarrollo profesional de docentes, a partir análisis FODA práctica, reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa; finalidad de mejorar su desempeño en relación a su práctica pedagógica diaria.

Integración de capacidades, Intercambio de experiencias reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes.

Desarrollo metodológico

Se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos, para la estrategia propuesta, la que se puede observar en el Cuadro N°25.

CUADRO N° 25

INTEGRACIÓN DE CAPACIDADES CON LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA ASEGURAR LOGROS DE APRENDIZAJE

Momentos de la Estrategia N°5	Acciones
Introducción	<p>Sumario de los objetivos de la sesión.</p> <p>Motivación: video sobre integración de capacidades individuales en provecho del aprendizaje.</p> <p>Repaso de temas de capacidades y autoevaluación profesional</p>
Desarrollo	<p>Presentación del tema por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes en la integración de capacidades individuales de los docentes en provecho de los objetivos de aprendizaje “con la autoevaluación profesional”.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, buscando el logro del objetivo de integración de los docentes.</p>
Logro de integración de capacidades con los docentes promoviendo la autoevaluación	<p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje.</p> <p>Resumen del tema tratado en evento “Integración de capacidades en base a la experiencia de cada uno en provecho del aprendizaje y autoevaluación”.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en evento siguiente</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estrategia N°6

“Lograr la planificación curricular al interior de la institución educativa, para el alcanzar las metas de aprendizaje”.

La presente estrategia nos permitirá desarrollar acciones relacionadas a la reflexión de los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación, así como el reconocimiento a la diversidad existente en el aula como elemento fundamental para favorecer el logro de aprendizajes de todas y todos los estudiantes.

Objetivos

Esta actividad tiene por objetivo:

- a) Orientar y promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
- b) Monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes considerando la atención de sus necesidades específicas

Análisis temático:

Conocimiento y análisis de los Aprendizajes Fundamentales demandados por el marco Curricular Nacional, el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje.

Monitoreo y orientación de docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al

finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.

Desarrollo metodológico:

Se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos, para la estrategia propuesta, la se muestra en el Cuadro N° 26.

CUADRO N° 26

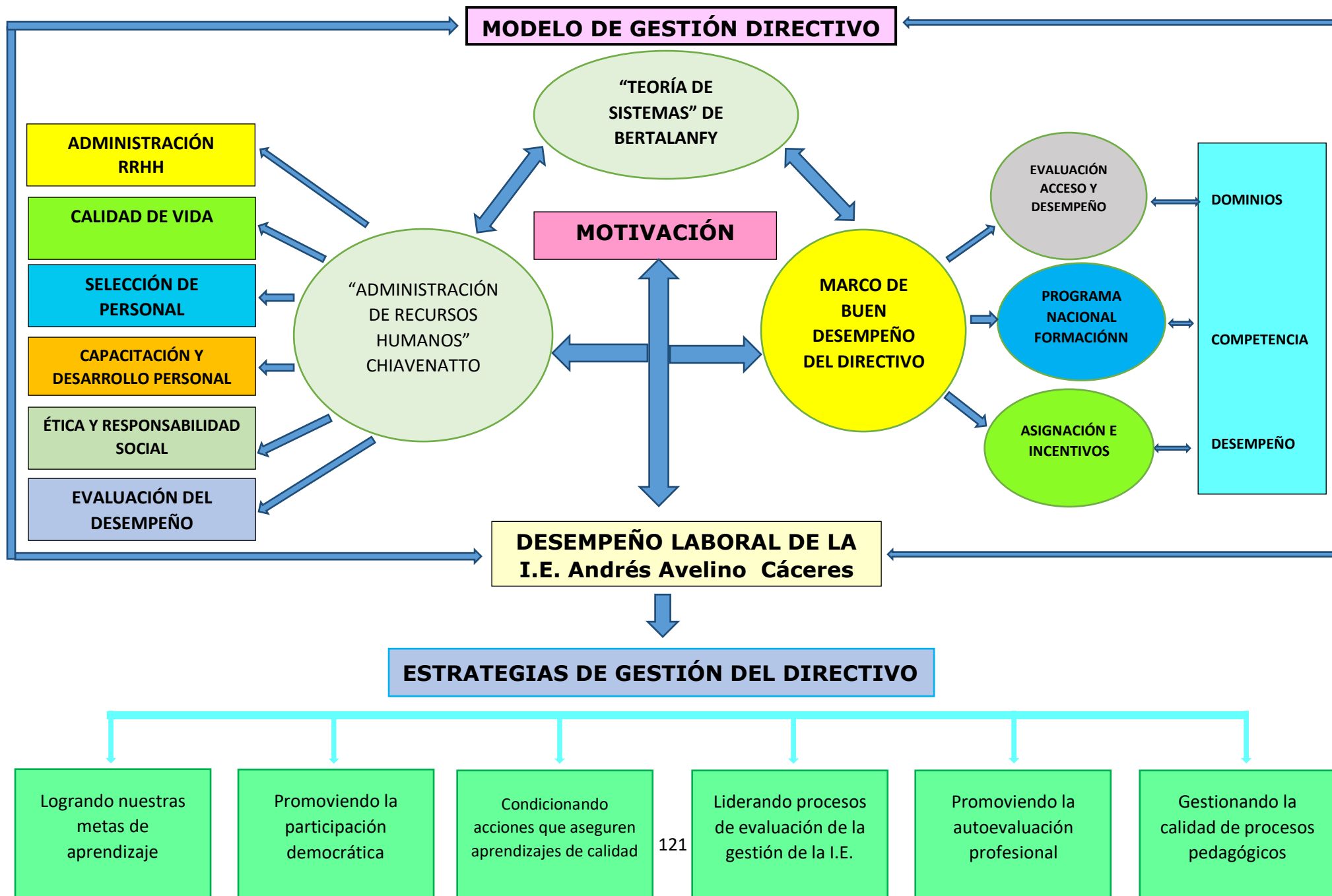
LOGRAR LA PLANIFICACIÓN CURRICULAR AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, PARA ALCANZAR LAS METAS DE APRENDIZAJE

Momentos de la Estrategia N°6	Acciones
Introducción	<p>Sumario de los objetivos de la sesión.</p> <p>Motivación: video y/o mensajes subliminales sobre currículo de educación en provecho del aprendizaje.</p> <p>Repaso de la importancia de la planificación curricular al interior de las instituciones educativas para alcanzar las metas de aprendizaje</p>
Desarrollo	<p>Presentación del tema por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes en Conocimiento y análisis de los Aprendizajes Fundamentales demandados por el marco Curricular Nacional, el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, buscando el logro del objetivo con la participación activa de los docentes en la búsqueda de objetivo.</p>
Logro de gestión de calidad en procesos pedagógico	<p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y mejorar el aprendizaje.</p> <p>Resumen del tema desarrollado “planificación en el marco curricular de la gestión de la calidad de procesos pedagógicos”.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado en la reunión siguiente.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

4.3.6 EVALUACIÓN

La evaluación de la presente propuesta, está relacionada a una evaluación integral de principio a fin , así mismo será flexible y contextualizada , porque es necesario tener los resultados de manera evidente, para definir si realmente ha hecho efecto la aplicación de las estrategias en el **modelo de gestión directivo** para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén ”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, región Tacna, la misma que **se puede observar en la Gráfica siguiente.**



CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, región Tacna, los instrumentos de investigación nos han permitido vislumbrar objetivamente las siguientes conclusiones, como hallazgos fundamentales:

1. La investigación describe y diagnostica que la situación de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, ubicado Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, tiene los problemas generalizados de la educación peruana, donde la calidad de la educación se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, remuneración e incentivo a docente y normatividad cambiante según gobiernos de turno. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más deficiente institucional que agudiza el servicio educativo en la Institución Educativa estudiado.
2. Con la aplicación de Instrumentos y herramientas de recolección de datos por encuestas con cuestionarios, los resultados de la investigación determinan que existe relación del estilo de liderazgo directivo que ejerce el director y repercute en el desempeño de los docentes; donde según el coeficiente de correlación de spearman, estadísticamente el resultado es significativa ($r = 0,98482143$) entre la variable: gestión directivo, y la variable: desempeño laboral. Esto significa que el desempeño laboral de los docentes tiene directa relación con la gestión institucional que ejerce el director en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna.

Donde el desempeño laboral de regular a bueno de parte de los docentes y deficiente desempeño del director percibido por la gran mayoría de docentes, básicamente a factores derivados del liderazgo del director ante los docentes.

3. En base al diagnóstico situacional y la correlación existe, se ha diseñado un modelo de gestión directivo para mejorar el desempeño laboral en docentes y directivos para la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” en la villa militar “El Edén”, del Distrito de Ite, Provincia Jorge Basadre, Región Tacna, las estrategias propuestas contribuirá a mejorar la gestión directiva y de la comunidad educativa, creando un clima institucional agradable que permitirá cumplir con el trabajo institucional; debido a que las estrategias están diseñados a elevar la calidad de gestión del director, a su vez a mejorar el desempeño laboral del personal de docentes, todo esto reflejado en la calidad el servicio educativo en la institución, por cuanto está basada en dos teorías y una guía de modelo nacional, que fundamentan la investigación científica que son la teoría de Sistemas, teoría de Administración de Recursos Humanos y así mismo el Marco del Buen Desempeño Directivo.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de las estrategias requiere de un compromiso permanente, compartido, y sistemático, dentro y fuera de la institución educativa; para alcanzar ello nos permitimos en recomendar lo siguiente:

1. Para tener un buen desempeño de gestión directivo es conveniente realizar una constante capacitación e innovaciones en el personal de la institución educativa; esto permitirá desarrollar en todos los componentes de la comunidad educativa un clima institucional agradable que permita cumplir con el trabajo institucional.
2. Es conveniente continuar con el desarrollo de la propuesta de tal manera que se avance la etapa del diseño del modelo y finalmente para darle sostenibilidad del mismo, esto con evaluaciones periódicas con indicadores claros y medibles.
3. La experiencia de las estrategias contenidas en la propuesta podría ser replicada en otras Instituciones Educativas, pero considerando las características propias de cada una de ellas e incorporando las adecuaciones más convenientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga Méndez, Juana(2014). **La gestión educativa en América Latina: logros, dificultades, perspectivas** en VIDEO CONFERENCIA PERÚ MÉXICO Pontificia Católica del Perú, Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad Autónoma Nuevo León de México UANL juany_arriaga@yahoo.com.mx).
- Chiavenato (1999), **Teoría de la Administración de Recursos Humanos**, Quinta Edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.
- Díaz y Delgado (2014) **“Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo”**: Tesis, una propuesta desde la socio formación, CHICLAYO PERU.
- Documentos para discusión de la **Educación en América Latina y el Caribe Gestión** ¿Vamos por un buen camino? Ana Luisa Machado
Directora OREALC/UNESCO Santiago 2004
- García Pérez, F.F. (2014), **Problemas del mundo y educación escolar: un desafío para la enseñanza de la geografía y las ciencias. Ciencias sociales**. Revista brasileira de educación en geografía y las ciencias volumen 1, n. 1. (2011) p. 108 – 122.
- Ministerio de Educación del Perú, (2012 a). **Marco de Buen Desempeño Docente**. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>

- Portugal Villar, Jocelyn, Revista N°12 **Motricidad y Persona la gestión educativa: Una Visión hacia la Formación Docente** de la Universidad Santo Tomás.
- Plan Estratégico Institucional Distrito de Ite. (PEI Ite, 2007-2010)
- Von Bertalanffy, Ludwing (1989)“**Teoría General de Sistemas Fundamentos, desarrollo y Aplicaciones**”, séptima publicación 1989.
- Yábar S. (2013)“**La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima**” – Cercado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

PÁGINAS WEB:

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19644/Capitulo2.pdf>

<http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>.

<recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17689/Capitulo5.pdf>

<http://www.revistaedugeo.com.br/ojs/index.php/revistaedugeo/article/view/18/16>

A N E X O S

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado integrante de la Comunidad Educativa:

Las preguntas que se proponen a continuación servirán para la obtención de información que se utilizará en el trabajo de Tesis de Maestría denominada: **“MODELO DE GESTION DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN DOCENTES Y DIRECTIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ANDRÉS AVELINO CÁCERES” EN LA VILLA MILITAR “EL EDÉN”, DEL DISTRITO DE ITE, PROVINCIA JORGE BASADRE, REGIÓN TACNA”**

Por lo que le pedimos su colaboración para responder las preguntas y de antemano le agradecemos su colaboración.

La escala utilizada es del 1 (Si) al 3 (No). Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

Recuerda bien, el rango de respuestas va de:

SI: Si se realiza

A.V: Algunas veces

NO: No se realiza

ACERCA DE MI TRABAJO DOCENTE

1. ¿Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, los estudiantes y su entorno; valorando esta información para la planificación escolar?

Si () Algunas veces () No ()

2. ¿Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar según características de su entorno?

Si () Algunas veces () No ()

3. ¿Reflexiona acerca de las fortalezas, debilidades y necesidades de su I.E.?

Si () Algunas veces () No ()

4. ¿Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes?
- Si () Algunas veces () No ()
5. ¿Conoce y analiza de manera crítica los aprendizajes fundamentales demandados por el marco curricular?
- Si () Algunas veces () No ()
6. ¿Monitorea y orienta a los estudiantes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria?
- Si () Algunas veces () No ()
7. ¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes a lograr?
- Si () Algunas veces () No ()
8. ¿Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes?
- Si () Algunas veces () No ()
9. ¿Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones?
- Si () Algunas veces () No ()
10. ¿Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar?
- Si () Algunas veces () No ()
11. ¿Diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, paneles, etc.?
- Si () Algunas veces () No ()
12. ¿Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua?
- Si () Algunas veces () No ()

13. ¿Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico para el logro de los resultados establecidos?

Si () Algunas veces () No ()

14. ¿Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación?

Si () Algunas veces () No ()

15. ¿Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos?

Si () Algunas veces () No ()

16. ¿Promueve la participación organizada de las familias para el logro de las metas de aprendizaje?

Si () Algunas veces () No ()

17. ¿Gestiona y apoya oportunidades de formación continua de los docentes?

Si () Algunas veces () No ()

18. ¿Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su entorno?

Si () Algunas veces () No ()

19. ¿Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas?

Si () Algunas veces () No ()

20. ¿Estimula la iniciativa relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas?

Si () Algunas veces () No ()

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

Ite, Abril 2015.

ESCALA DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA PARA LOS DOCENTES

%	Calificación
0-25	Muy deficiente
26-50	Deficiente
51-65	Regular
66-75	Bueno
76-90	Muy bueno
91-100	Excelente

**ENCUESTA PARA MEDIR EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA
INSTITUCION EDUCATIVA “ANDRES AVELINO CACERES”**

Edad:.....Sexo.....Tiempo de servicio.....

Especialidad.....

Colegio.....

A continuación, se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del director. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Nunca 1

Casi nunca 2

En duda 3

Casi siempre 4

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la presencia la respuesta que le di resulta natural, como contestando rápidamente todas las mujeres.

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

N°	ITEM	VALOR
1	¿Dedica tiempo a enseñar y orientar?.	1,2,3,4
2	¿Tiene objetivos claros en lo que hace?.	1,2,3,4
3	¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr?.	1,2,3,4
4	¿Cuándo resuelve problemas trata de verlos de formas distintas?.	1,2,3,4
5	¿Trata como personas individuales y no solo como miembros de un grupo?.	1,2,3,4
6	¿Actúa de modo que gana el respeto de los docentes.	1,2,3,4
7	¿Construye una visión motivante del futuro?.	1,2,3,4
8	¿Considera las necesidades, habilidades y apariciones de cada uno de los docentes?.	1,2,3,4
9	¿Enfatiza la importancia tener una misión compartida?.	1,2,3,4
10	¿Expresa confianza en que se alcanzaran las metas?.	1,2,3,4
11	¿Sugiere nuevas formas de trabajo?.	1,2,3,4
12	¿Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas?.	1,2,3,4
13	¿Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo?	1,2,3,4
14	¿Aumenta la confianza en cada uno de los docentes?	1,2,3,4
15	¿Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas?.	1,2,3,4

CONSOLIDADO DE LA ENCUESTA: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

N°	1	2	3	4	TOTAL
1	01	16	03	-	20
2	03	06	10	01	20
3	08	05	05	02	20
4	06	09	03	02	20
5	05	10	02	03	20
6	08	09	03	-	20
7	03	11	05	01	20
8	03	13	03	01	20
9	-	12	07	01	20
10	05	06	09	-	20
11	08	05	04	03	20
12	09	05	03	03	20
13	03	07	09	01	20
14	09	08	01	02	20
15	03	11	05	01	20

ESCALA DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA PARA EL DIRECTOR

%	calificación
0-25	Muy deficiente
26-50	Deficiente
51-65	Regular
66-75	bueno
76-90	Muy bueno
91-100	Excelente