

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ
DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO, 2017.**

TESIS PRESENTADA POR LA:

Br. LIZETH LUISA HANCCO LUNA

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN EDUCACIÓN – MENCIÓN GESTIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

ASESOR:

Dr. MÁXIMO CÓRDOVA HUAMANÍ

CUSCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por ser mi guía.

A mi señora madre Fortunata por su cariño tan inmenso y su comprensión perenne, que me insta a ser cada día mejor persona y aspirar en grande profesionalmente.

A mis hermanos que me ayudaron a seguir con mis metas y no caer en el camino

A mi amiga Tefi por su gran afecto y compañía.

A mi Asesor de Tesis por su paciencia y continua enseñanza.

Y a todas las personas que han coadyuvado al desarrollo de este proyecto.

Lizeth Luisa.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
LISTA DE CUADROS.....	V
LISTA DE FIGURAS.....	VI
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	IX
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
a. PROBLEMA GENERAL.....	7
b. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
a. OBJETIVO GENERAL.....	10
b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	11
2.1. BASES TEORICAS.....	11
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	48
2.3. ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	56
3.1. HIPÓTESIS.....	56
a. HIPÓTESIS GENERAL.....	56
b. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS.....	56

3.2.	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES	56
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS	57
IV.	METODOLOGÍA	61
4.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACION POLITICA Y GEOGRAFICA ...	61
4.2.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	63
4.3.	UNIDAD DE ANALISIS	63
4.4.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	64
4.5.	POBLACIÓN DE ESTUDIO	64
4.6.	TAMAÑO DE MUESTRA	65
4.7.	TECNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA	65
4.8.	TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	65
4.9.	TÉCNICAS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	66
4.10.	TECNICAS PARA DEMOSTRAR LA VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS.	67
V.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	68
5.1.	PROCESAMIENTO, ANALISIS INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	68
5.2.	PRUEBA DE HIPOTESIS	111
5.3.	PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	112
	CONCLUSIONES.....	114
	RECOMENDACIONES	116
	BIBLIOGRAFIA.....	117
	ANEXOS	123

LISTA DE CUADROS

CUADRO 01: Dominios y competencias	43
CUADRO 02: Competencias y desempeños	45
CUADRO 03: Operacionalización de variables.....	57
CUADRO 04: Población.....	64
CUADRO 05: Encuestas aplicadas a los profesores de aula sobre el desempeño directivo.....	72
CUADRO 06: Encuestas aplicadas a los profesores de aula sobre el desempeño de los coordinadores de área/personal jerárquico Encuestas aplicadas a los profesores de aula sobre el desempeño directivo.....	82
CUADRO 07: Encuestas aplicadas al director y sub directores de la institución educativa.....	88
CUADRO 08: Encuestas aplicadas a los coordinadores de área de la institución educativa.....	96
CUADRO 09: Dimensión 1 de la variable marco del buen desempeño directivo sobre el desempeño directivo.....	99
CUADRO 10: Dimensión 2 de la variable marco del buen desempeño directivo sobre el desempeño directivo.....	101
CUADRO 11: Dimensión 1 de la variable marco del buen desempeño directivo sobre el desempeño del personal jerárquico	103
CUADRO 12: Dimensión 2 de la variable marco del buen desempeño directivo opinión de los docentes sobre el desempeño del personal jerárquico	105
CUADRO 13: Contrastación de resultados obtenidos por directivos y jerárquicos	107
CUADRO 14: Cuadro De Equivalencia.....	112

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Conceptos básicos	40
FIGURA 02: Competencias y desempeños	41
FIGURA 03: Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.....	99
FIGURA 04: Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	101
FIGURA 05: Dominio 1 dimensión gestión educativa.....	103
FIGURA 06: Dominio 2 dimensión clima institucional	105
FIGURA 07: Análisis de encuestas aplicadas a grupo directivo y jerárquico	107

RESUMEN

La presente investigación evidencia una evaluación y análisis de la función directiva al amparo de lo dispuesto por el Marco del Buen Desempeño Directivo, el estudio se desarrolló en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera, teniendo por objetivo describir cómo el desempeño directivo y jerárquico en la institución mencionada se adecua a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño directivo que presenta el Ministerio de Educación, para ello se ha utilizado la investigación de tipo descriptivo, en pos de realizar un diagnóstico y conocer cómo realmente se viene aplicando o tomando en cuenta lo establecido en el Marco del Buen Desempeño Directivo y nivel aplicativo porque propone determinar el grado en que la institución adecua su trabajo interno a los lineamientos establecidos.

El trabajo de campo se centró en el personal directivo, jerárquico (coordinadores) y docentes del nivel primario y secundario, quienes como principales actores del proceso educativo y de gestión evidenciaron la situación real en la que se encontraba la gestión directiva, para tal se utilizaron como técnicas de investigación tales como la encuesta y la recopilación documentaria, de estos se encontró que el desempeño directivo y jerárquico se adecua parcialmente a lo dispuesto por el Marco del Buen Desempeño Directivo y Jerárquico, además se encontró que los documentos de gestión con la que guían su labor están desactualizados.

PALABRAS CLAVES. Director, calidad, desempeño, procesos de gestión, liderazgo, sistema, dominio, competencia, propósito, cambio.

SUMMARY

The present investigation evidences an evaluation and analysis of the directive function under the provisions of the Framework of Good Managerial Performance, the study was developed in the Educational Institution Fortunato L. Herrera, having as objective to describe how the managerial and hierarchical performance in the afore mentioned institution is in line with the provisions of the Good Performance Performance Framework presented by the Ministry of Education, for which the Evaluative type research has been used, in order to make a diagnosis and know how it is really being applied or taking into account what established in the Framework of Good Performance Management and application level because it proposes to determine the degree to which the institution adapts its internal work to the established guidelines.

The fieldwork focused on the management, hierarchical (coordinators) and teachers at the primary and secondary levels, who, as the main actors in the educational and management process, evidenced the real situation in which the management was, for which they were used as research techniques such as the survey and the documentary compilation, of these it was found that the managerial and hierarchical performance does not conform to the provisions of the Framework of Good Managerial and Hierarchical Performance, in addition it was found that the management documents with which They guide their work are outdated.

Keywords: director, quality, performance, management processes, leadership, system, domain, competence, purpose, change.

INTRODUCCIÓN

Para ofertar una educación de calidad, el equipo directivo de las instituciones educativas debe asumir una serie de roles que le permitan encauzar el servicio educativo hacia el logro de sus metas y potencializar al individuo, si esto es así, el rol del docente que ocupa un puesto directivo o jerárquico, requiere de mayores exigencias y capacidades, y atendiendo a estas nuevas necesidades en el año 2015 el Ministerio de Educación asume como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; por lo que dentro de este paradigma conciben a la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados, y para implementar la nueva visión de gestión en todas las instituciones educativas presenta como instrumento principal el Marco del Buen Desempeño del Directivo.

Es así, que el Ministerio de Educación pone en marcha un cambio sustancial en la forma de percibir los cargos directivos y jerárquicos, dejando establecido lineamientos básicos para que todos los docentes que ocupen estos cargos tengan a la mano una guía de cómo debe de ser su actuar y que competencias debe desarrollar para garantizar calidad del servicio y gestión institucional, no debe de olvidarse que la capacidad del director e incluso su carisma son fuentes determinantes del servicio que brinda la institución en general, así como las relaciones que se establecen entre todos los actores educativos.

Ante esta propuesta surgen una serie de interrogantes ¿Qué tanto se ha venido implementando el Marco Del Buen Desempeño Directivo dentro de las instituciones educativas? ¿Las políticas propuestas se adecuan a la realidad educativa nacional?

¿Es posible mejorar la calidad educativa a través del cambio en la forma de concebir la gestión?, resultando por lo tanto interesante conocer si esta propuesta ya se ha puesto en marcha en nuestro contexto.

Ahora bien, en el otro lado de la moneda se tienen a los actores educativos que tienen el reto de adecuarse y capacitarse conforme lo exigen estas nuevas exigencias, por lo tanto, parecería tarea fácil la simple adecuación del desempeño personal a las competencias que exige el Ministerio de Educación, sin embargo, no se deben de olvidar que por muy maravillosas que sean estas normas de nada ha de servir si no se tangibilizan en la realidad. Es así que sin ánimos de generalizar, nace esta idea de conocer realmente si ya se ha implementado alguna de las propuestas contenidas en el Marco del Buen Desempeño Directivo en las instituciones de la región, y tomando como punto de partida se ha escogido a la Institución Educativa Fortunato L. Herrera, en atención a su naturaleza y a las personas que lo conforman, por un lado jóvenes docentes que perfeccionan su formación y por el otro docentes con experiencia que los conducen en su labor (subdirectores y coordinadores), por lo que en suma este trabajo a más de ser una medida, también se constituirá en un medio para implementar cambios en el modo de gestión institucional en nuestro colegio de aplicación, siempre en procura de un mejor servicio de calidad.

La presente investigación se avocó a examinar y evaluar la institucionalización e incorporación de los lineamientos propuestos por el Marco del Buen Desempeño Directivo en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera, es necesario precisar que la investigación se enfocó específicamente en esta institución a razón de su naturaleza, la misma que por ser colegio de aplicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, debe

de ser pionera en implementar políticas en el trabajo institucional las buenas prácticas propuestas por esta normativa.

Por ese motivo, el equipo directivo debe cumplir sus funciones de manera eficaz y eficiente que propicie el mejoramiento continuo de la calidad educativa, la cual garantiza a la sociedad ciudadano(as) útiles, capaces de afrontar el proceso de cambios propuestos. Para ello, requiere generar las condiciones necesarias para promoverla, despertando en sus miembros, el sentido de responsabilidad, ética, amplia visión para innovar, promover el cambio de paradigmas y conduciendo la institución al logro de los objetivos propuestos.

La investigación de esta problemática surge por la necesidad de conocer si en dicha institución se logra la calidad por medio de los lineamientos establecidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo, para el logro de esta meta se diseñaron encuestas basadas en las competencias que debería desarrollar el directivo según el Marco del Buen Desempeño Directivo, usándose para tal la investigación de tipo evaluativa, diseño no experimental.

El presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I: Planteamiento del Problema; que contiene la situación problemática, la formulación del problema, justificación de la investigación, y los objetivos de la misma.

El Capítulo II: Marco Teórico Conceptual, que comprende las bases teóricas, marco conceptual con la definición de términos básicos y los antecedentes de la investigación.

El Capítulo III: La hipótesis general y específica, la identificación de variables y sus indicadores y operacionalización.

El Capítulo IV: Metodología: que contiene el ámbito de estudios, tipo y nivel de la investigación, unidad de análisis, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El Capítulo V: Presentación de los Resultados y Discusión; que comprende el análisis de la situación, análisis de las encuestas aplicadas a los docentes sobre el desempeño de los directivos, análisis de las encuestas aplicadas a los docentes sobre el desempeño de la plana jerárquica, análisis de las encuestas aplicadas a los directivos, análisis de las encuestas aplicadas a coordinadores, prueba de hipótesis, presentación de los resultados y la propuesta de perfil de director y personal jerárquico.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Lizeth Luisa

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A lo largo de las últimas décadas se han generado grandes cambios en el contexto social, producidas por la revolución tecnológica y la globalización, hechos que implican nuevas formas de actividad y de relaciones humanas, estas últimas en especial exigen nuevas concepciones y formas en el quehacer cotidiano, las cuales y en particular las referidas al ámbito educativo perfilan cambios en sus sistemas y en especial aquellos conceptos relacionados con la redefinición de la función social y la calidad de servicio.

Al respecto es necesario tener en cuenta que los procesos de cambio y mejora en la educación no solamente provienen de la instauración de políticas sino que exigen reformas desde las aulas y de todos los actores educativos, sin embargo los cambios no operaran de manera mecánica sino requiere de conductores, es decir líderes que proyecten el devenir de cada institución y los procesos que deban de pasar para que cada meta se logre; entonces es importante conocer cómo se desempeñan estos líderes y qué capacidades deben de desarrollar para garantizar un servicio de calidad. El desempeño del docente que ejerce un cargo directivo o jerárquico constituye siempre un terreno que condiciona el actuar de los demás docentes, influyendo incluso directamente en el clima institucional que reina entre las personas que trabajan junto a ellos.

Son los directores de las instituciones educativas quienes van a liderar esos cambios y reformas procurando siempre adaptar sus posibilidades a estas exigencias, por eso es

necesario que estas personas tengan una formación especializada, pues son ellos quienes ejercen la mayor autoridad, coordinación y control dentro de las instituciones para que mediante estas acciones todas las reformas y políticas se hagan realidad, es en este entorno que el Ministerio de Educación en los de direccionar la capacitación de estos docentes ofrece parámetros y lineamientos adecuados al desempeño de estos profesionales los cuales vienen resumidos y condensados en el documento denominado Marco del Buen Desempeño Directivo, herramienta que contiene las competencias necesarias que deben de ser desarrolladas por el profesional docente que ejerce cargo directivo o jerárquico responsable de la gestión educativa, pedagógica y administrativa.

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. En este nuevo paradigma, las relaciones existentes en el centro escolar se redefinen, redimensionando en particular la participación del director escolar y los docentes en las tareas de construcción de consensos, trabajos de equipo, diseño de proyectos pertinentes y relevantes para dar rumbo a las acciones educativas. Desde esta perspectiva surge la necesaria profesionalización de los directores escolares para coordinar a toda la comunidad educativa en una nueva dinámica en la cual necesita desplegar nuevas competencias profesionales. (Escamilla Tristán, 2006, p. 25).

De lo enunciado se entiende que la gestión que se intenta instalar en las organizaciones escolares se va orientar al mejoramiento de los resultados, mediante la promoción y revaloración del docente directivo, el Marco de Buen Desempeño del Directivo presenta un conjunto de lineamientos que van direccionados a mejorar el desempeño directivo como base para lograr una educación de calidad para todos, su construcción ha conllevado un proceso continuo de trabajo interinstitucional.

Ahora bien, sin ánimos de ser juzgadores, la presente se centra en evaluar cuanto se adecuan las realidades educativas a lo propuesto por esta herramienta estratégica, si bien no se pretende ser generalizadores, se busca en buen término evaluar su implementación y los posibles resultados que se hubieran conseguido y para tal fin se ha elegido la Institución Educativa Fortunato L. Herrera como centro de investigación, pero ¿Por qué esta institución y no otra?, pues como es bien sabido, esta institución viene a ser el centro de perfeccionamiento de las prácticas de los futuros docentes, donde docentes jóvenes y porque no decirlo nuevos van a aprender cómo es el trabajo de una institución, ya que al ser este colegio el centro de aplicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se convierte también en la institución donde las buenas prácticas se deben instaurar en primer orden, entendiéndose por esto que este colegio debe de ser el primero en implementar cualquier política en pro de conducir a los futuros docentes a estar capacitados y aptos para afrontar cualquier reto.

La Institución Educativa Mixta de Aplicación Fortunato Luciano Herrera funciona como colegio de aplicación de la facultad de Educación de la UNSAAC, brinda servicio educativo a niños y jóvenes del nivel primario y secundario, se caracteriza por ser el centro de perfeccionamiento profesional de los futuros profesores, está al servicio de los futuros profesores de la región quienes arriban a este centro para afianzar sus conocimientos en pedagogía y a su vez aprender el funcionamiento y mecánica de las instituciones educativas. El colegio de aplicación se caracteriza por contar con docentes jóvenes recién egresados de la universidad, quienes son guiados por los Coordinadores de Área, quienes son docentes que cuentan con años de experiencia y del equipo directivo: 02 subdirectores que poseen experiencia en este ámbito y deben estar en constante actualización para los dos turnos (mañana y tarde), todos bajo la dirección del director, personaje que es elegido mediante Consejo de

Facultad, docente universitario, quien está encargado de conducir pedagógica y administrativamente a la institución educativa por un periodo de 02 años.

Para el inicio de cada año escolar el personal docente y jerárquico es cambiado, pues es política de dicho colegio que anualmente se someta a concurso de plazas a todos los profesionales que deseen trabajar en dicho colegio. ¿Variar el personal docente de manera anual es beneficioso o causa perjuicio?, para dar respuesta a esta interrogante es necesario analizar muchas variables, si observamos de lejos podemos decir que es una ventaja que se cambie de docentes anualmente, no obstante desde el punto de vista interno, cambiar de personal anualmente se constituye en una desventaja, primero porque nadie asume la responsabilidad y el compromiso de mejorar, cada persona que pasa por estas aulas no se identifica con la institución educativa y más que todo no existe continuidad en las políticas y estrategias encaminadas, el hecho de que solamente se le asigne uno o dos grados a los docentes, especialmente del nivel secundario, los obliga a buscar trabajo en otras instituciones donde si les obligan su permanencia, dejando de lado este colegio y no ser partícipes de la mejora de la institución, únicamente llegando al vuelo a dictar sus clases y retirarse de la misma forma sin que los coordinadores o directivos puedan realizar un cambio.

Por otro lado, la dejadez por parte de las autoridades se ve reflejada incluso en la infraestructura y mobiliario que tiene la institución educativa, el director se encuentra ausente la mayoría de veces, es más fue difícil encontrarlo para realizarle algunas preguntas, tal vez sea un motivo principal la carga académica que aún tiene en la universidad y no puede dedicarse exclusivamente a las labores de su dirección. Situación de la que aprovechan los coordinadores de área, para ausentarse o incluso no ejercer las funciones que les corresponden y por ende la función docente es dejada a la deriva. Respecto a la realidad sociocultural de la que proceden los alumnos tenemos que

en su gran mayoría pertenecen a familias disfuncionales y/o con problemas de diversa índole, lo que incluso muchas veces incide en su permanencia académica o en los resultados de esta, pues los alumnos se ven desamparados y sin apoyo de sus padres y toman decisiones que muchas veces hasta la aleja de sus estudio, un gran porcentaje de alumnos son traídos de otras instituciones educativas de donde fueron echados por mal comportamiento o rendimiento académico bajo, este hecho representa un dilema para los profesores ya que día a día luchan con jóvenes que tienen actitudes desafiantes y que aparentemente no tienen el más mínimo interés por aprender,

Respecto al personal administrativo, con quien se mantuvo sendos diálogos, estos manifiestan que su permanencia dentro de la institución va ser determinada por la rotación institucional que disponga la universidad, y que si bien es cierto ellos no son trabajadores del colegio, sino pertenecen a la universidad, señalan que no pueden decir que estén desentendidos completamente con la institución, pero su participación es mínima, y casi no se relacionan con las actividades académicas.

Asimismo, se conversó con los alumnos quienes a modo general sin intención de hacer comparaciones consideran que su colegio está por debajo de los demás, ya que algunos de sus profesores no están completamente capacitados para dictar en clase e incluso cuestionan el contenido curricular de las áreas, pues a pesar de contar con los libros del estado, muchas veces no sienten que les ayude en su preparación universitaria, en el caso de los estudiantes del nivel secundario; si bien es cierto así como sus docentes estos también se quejan de la infraestructura del mobiliario en general, empero estos también se quejan de la falta de continuidad de sus docentes pues señalan que si bien un año les toca un buen docente de un determinado área, para el año siguiente ya no está y si tienen mala suerte les toca un docente deficiente, esto significa para ellos un problema hasta adecuarse a la metodología de cada profesor y cómo es

posible que los directivos no hagan nada como en otras instituciones educativas y aun peor que el estado no intervenga en la mejora de su colegio que al ser de la Facultad de Educación no sea la mejor.

Finalmente se mantuvieron sendos diálogos con los padres de familia, quienes entre muchas de sus quejas coinciden en que la infraestructura no es adecuada y hace varios años vienen reclamando por la construcción de su nuevo local, sobre la permanencia del director ya que ellos perciben que este no está en la institución y desde su perspectiva esto determina en líneas generales que todos hagan lo que les complace en la institución sin sus responsabilidades, órdenes o funciones que les corresponde, sacando la vuelta al colegio. De lo descrito líneas arriba, se tiene que este es el sentir general de las personas que forman parte del proceso educativo; y obviamente este sentir y malestar se hace sentir en la percepción general y la insatisfacción sobre el servicio que se brinda, deteriorando así la calidad que se pretenda ofrecer como parte del servicio educativo.

Con todo lo expuesto tenemos que la forma de trabajo y otros aspectos que encontrados en esta institución la convierte en el mejor lugar para poder evaluar si las políticas estatales están siendo comprendidas y adecuadas, ¿los directivos y jerárquicos están en la capacidad de conducir la institución bajo los lineamientos actuales?, al ser un colegio de aplicación de una universidad que forma a los futuros docentes de la región debería de ser también la pionera en la calidad educativa, aunque esto no sea cierto, es sabido también que en esta institución se aplican un sin fin de investigaciones y métodos que pretenden ser una solución para sendos problemas que se presentan, pero que hay de aquellos quienes dirigen esporádicamente su gestión, quien o que se preocupa de ellos, quien evalúa su trabajo, qué metodología de dirección vienen aplicando, o es que por ser aves de paso la conducen de la manera en que mejor les sale,

entonces es necesario evaluar qué políticas, qué lineamientos vienen direccionando su gestión educativa, pedagógica e incluso administrativa, y en especial si su actuación y evaluación personal se adecúa en algo a lo previsto por el Marco de Buen Desempeño del Directivo que nos propone el MINEDU.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a. PROBLEMA GENERAL

- ¿Cómo el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo?

b. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cómo es el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera?
- ¿Cómo es el desempeño directivo y jerárquico para la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera?
- ¿De qué manera el desempeño directivo y jerárquico orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera?
- ¿Existe un perfil para el director y personal jerárquico de acuerdo a lo exigido por el Marco del Buen Desempeño Directivo?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a. JUSTIFICACIÓN NORMATIVA.

La investigación se justifica y se desarrolló dentro de lo dispuesto por el Marco de Buen Desempeño del Directivo, es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

b. JUSTIFICACIÓN PEDAGÓGICA.

El trabajo es importante porque brinda a la institución educativa Fortunato L. Herrera, una evaluación sobre el desempeño de los directivos y del personal jerárquico con la intención de mejorar el servicio educativo y además establecer determinados lineamientos que exijan sendas capacidades y competencias en estos actores educativos, para que tengan la aptitud de afrontar cualquier exigencia social. Asimismo, es importante porque encaminara la gestión institucional y pedagógica. Como pude observar varios lugares que depende mucho quien es el personaje que lidera una institución y si posee las aptitudes y actitudes conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones para llevar a cabo las metas que se proponen lograr.

c. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El trabajo es importante en tanto que, se tiene una inmensa necesidad de transformar nuestra forma de pensar; se trata de un cambio de actitud y de comportamiento de los actores educativos, permitiéndoles la mejora en el servicio educativo, proyectando sus logros a la sociedad, toda vez que la formación que brinde sea integral y que cada individuo que culmine sus estudios estará preparado para afrontar los retos sociales y profesionales que la vida le imponga, esto en atención a que su formación básica estuvo planificada y dirigida por políticas de gestión comprometiendo a todos los actores institucionales. Asimismo, encaminar el desempeño directivo y jerárquico permitirá que tanto la institución educativa como el servicio que brinda se proyectaran a la sociedad como el mejor y más competitivo.

La investigación desarrollada permite evidenciar las debilidades y falencias; y al mismo tiempo abrir el camino para el cambio y la adopción de estrategias del mundo actual, ya que solo así se pondrá en valor la capacidad de cada uno de estos. El tener conocimiento nos hará cambiar la conducción en base a este documento y que pueda ser usado por otras instituciones educativas y mejorar la visión en general de los pueblos y por ende de las siguientes generaciones.

d. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Esta investigación sirvió para validar los instrumentos que se elaboraron para medir la calidad del servicio educativo en cuanto al Marco del buen desempeño directivo, asimismo, identificar las debilidades del desempeño directivo y jerárquico y a partir de ellos buscar propuestas para el cambio. Analizar cada una de las competencias que debería poseer un directivo y jerárquico.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. OBJETIVO GENERAL

- Describir cómo el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir cómo es el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera.
- ¿Explicar cómo es el desempeño directivo y jerárquico para la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera?
- Determinar de qué manera el desempeño directivo y jerárquico orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera.
- Elaborar una propuesta de perfil para el director y personal jerárquico de acuerdo a lo exigido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. BASES TEORICAS

2.1.1. LA DIRECCIÓN ESCOLAR

Son muchos los planteamientos teóricos que ponen de manifiesto la importancia de la dirección escolar, incluso en algunos trabajos como el de Fernández (2002), la dirección se plantea como eje sobre el que se deben apoyar los cambios educativos de este siglo.

La ley general de educación y la ley de carrera pública magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad. (Ministerio de Educación y ONU, 2011, p.9)

La importancia del modelo educativo, y de su eficiencia como base del progreso y mejora de la sociedad, ha sido una preocupación constante desde los años 60; y conforme se fueron dando reformas educativas, los modelos educativos han ido sufriendo cambios conforme han variado las políticas estatales. Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y

adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Murillo, 2008).

Ante esto, Barber y Mourshed (2008) mencionan que aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.

2.1.1.1. EL ROL DEL DIRECTOR

El reto de promover una educación de calidad requiere del fortalecimiento de la acción y el liderazgo académico del director, pues la atención a las necesidades de la escuela cada vez exige un mayor involucramiento con actividades de acompañamiento y asesoría que fortalezcan los procesos de enseñanza, que incidan en un mejor nivel de logro académico en los centros Educativos.

El concepto de dirección tiene sus raíces en el modelo industrial de la educación, donde un individuo carga con la responsabilidad primordial de toda la organización. Liderazgo es un concepto más amplio en el que la autoridad que guía no reside solo en una persona, sino que puede distribuirse entre diferentes personas dentro de la escuela y fuera de ella.

En la medida que el contexto de la escolaridad cambie, los directores deberán reenfocar su trabajo de tal manera que los centros educativos puedan cambiar en concordancia con la población a la que sirven. Debido a los retos que deben ser

vencidos en la actualidad es inevitable que los directores de las escuelas contribuyan en la búsqueda de soluciones que mejoren la educación pública.

Entre los desafíos que deben plantearse los directivos de este siglo está el de implementar las tecnologías de la información aplicadas al proceso enseñanza-aprendizaje. Para hacer un buen trabajo los directores deberán ser hábiles y capaces de crear fuertes equipos de trabajo, muy comprometidos con el proyecto de la escuela, es decir, más que instructores se requerirá de maestros que compartan el liderazgo del director para dirigir las escuelas. Sin ellos el director simplemente no podrá hacer todo lo que se espera de él, lo cual se expresará en un desempeño mediocre. Se busca en una misma persona multitud de roles totalmente diferentes (gestor económico, motivador, analista de la situación de su centro, etc.), que quizás sea más fácil de poner de manifiesto teóricamente, que aplicarlas en la práctica cotidiana de un centro. Además, debería tener un asistente que le descargue buena parte del trabajo administrativo para poder dedicarse a lo esencialmente pedagógico.

2.1.1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL ROL DE DIRECTOR

La evolución del papel directivo ha traído consigo un aumento de las competencias, cualidades y capacidades que este tiene que poseer. No solo se pretende que el director gestione un proyecto y le saque todo el partido posible, sino que además se pretende que lidere, que sea capaz de implicar, colaborar, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Lorenzo, 2004).

Pese a esto, Fernández (2002, p. 30) indica que la dirección escolar no ha evolucionado como lo ha hecho la dirección de otros organismos, por lo que ahora debe hacer frente a viejos modelos jerárquicos, y roles preestablecidos con el fin de

conseguir los resultados adecuados, prevenir los fallos y organizar las actividades educativas para que se consigan los objetivos de la educación, superar las diferencias sociales y buscar el desarrollo óptimo de cada persona.

El rol del director cambió a través de los años y por diferentes variables ya sea por la política, la cultura, la historia y otras más. Podemos ver de mejor manera en los siguientes enunciados:

- En los años 50 y principios de los 60 el sistema educativo se caracterizaba por su homogeneidad. Una uniformidad de valores compartidos por toda la sociedad, redactados alrededor del control, de la disciplina, del orden y de la autoridad. El director, de perfil autocrático, debía preocuparse por representar institucionalmente a la escuela y controlar el desarrollo de las enseñanzas, así como por imponer un modelo disciplinario aprobado y compartido por todos.
- A medida que nos adentramos en los años 60 y 70 apareció un nuevo sistema: el modelo libertario. Se demandaba un cambio con el objetivo de alcanzar una educación de todos, lo que dio lugar a aulas heterogéneas con diferentes contextos culturales. Esto generaba situaciones con valores de permisibilidad y tolerancia. En ese momento la escuela se veía envuelta por una gran presión que exigía iguales resultados y atención para todos, una presión también ejercida sobre el director, a quien se exigía que fuera el gerente total de la institución.
- Los hechos producidos en este periodo dieron lugar a las raíces de un sistema que ha perdurado hasta la actualidad, convirtiéndose en el germen de los presentes sistemas educativos, caracterizados por una enorme presión social que

demanda el éxito de todos los alumnos y una preparación real para su inserción en la sociedad.

- El actual periodo educativo que nace en los años 90, como defiende Álvarez (2003), se caracteriza por una adaptación rápida a los continuos cambios y al alto ritmo de evolución tecnológica. Esto obliga al profesor a una adaptación continua a situaciones nuevas para las que no fue formado y sobre las cuales no posee experiencia previa. Otra de las características de los actuales modelos educativos, es el hecho de que se caractericen por encontrarse en el con “alumnos cautivos” y desmotivados a los que el sistema debe saber implicar y acoger.
- Con este marco con el que actualmente nos encontramos, el director se convierte en un agente mejor preparado que el de los primeros modelos, que lejos del carácter autocrático de los años 50, comparte liderazgo con su equipo. Un director que se enfrenta a situaciones problemáticas continuas y diferentes, no solo de índole académica sino también de carácter conflictivo. Un director que con la finalidad de solucionar la diversidad de retos diarios que se presentan, debe liderar un proyecto en el que debe hacer partícipes al resto de agentes escolares, convirtiéndose en un líder de líderes (Sergiovanni, en González, 2003, p.8).

Como se muestra, la evolución del papel directivo ha pasado de estar basado en un estilo autocrático hasta convertirse en un modelo participativo, donde todos los agentes educativos contribuyen y se sienten miembros importantes de la organización.

Esta evolución que ha sufrido el papel de director ha sido propiciada por diversas causas, entre ellas las más importantes según Fernández (2002) y Álvarez (2003) son:

1. Necesidad de ralentización y control del gasto de educación. Ante la necesidad de dotar a los centros de autonomía, los centros necesitan adquirir materiales, y otros bienes que resuelvan sus necesidades. Esto ha hecho que el director se convierta en gestor económico de su centro, para no sobrepasar la dotación asignada a ese centro y no sobrecargar las dotaciones educativas.

2. Extensión del sistema educativo a toda la población. Esta extensión ha traído consigo un aumento de la masa escolar, donde convive en un espacio obligado un “cliente cautivo” que rechaza dicho sistema, lo que a su vez provoca un aumento de la conflictividad. Así, el director se convierte en un gestor de conflicto, en un mediador entre la familia y el sistema.

3. Movimientos migratorios. La globalización de la sociedad, el avance y mejora de los sistemas de transporte, propicia un aumento significativo y rápido de los flujos migratorios, sobre todo desde países subdesarrollados a países más ricos (Castells, 2002). Esto provoca un espacio intercultural, diversificado e integrado, que desemboca en que el director se convierta en una referencia integradora para poder acoger y atender al fenómeno social de la interculturalidad.

4. Nuevos conceptos de trabajo y empleo. Las rápidas subidas y desplomes de la economía de cada país provocan que los perfiles profesionales sean cambiantes. Esto hace que la escuela, como productora de futuros profesionales, tenga que adaptarse a las reglas cambiantes de demanda profesional. Ahora no solo se demanda en un profesional con un conocimiento concreto, sino que se buscan

capacidades y cualidades que le diferencian del resto de empleados, se busca creatividad y originalidad, saber trabajar en equipo, formación e innovación. Incluso para Fernández (2002), la escuela no solo debe dar respuesta a estas nuevas situaciones, sino que debe adelantarse y analizar las necesidades que pudieran derivarse de hechos que apuntan a cambios sociales.

Ahora, el director tiene que estar continuamente promoviendo cambios y adaptaciones curriculares para dar respuesta a esta demanda de preparación, así como anticipándose a futuras demandas, convirtiéndose en cierto modo en un analista social.

5. Irrupción de las nuevas tecnologías y nuevos valores relacionados con el concepto de tiempo-distancia. El siglo XX y por supuesto el XXI se caracterizan por una rapidísima evolución, implantación y extensión de las nuevas tecnologías de la información, sobre todo, aquellas relacionadas con el ciber espacio (internet, blogs, wikis, webs, chats, moodle...). Esto provoca que, en tan solo una generación de distancia, nuestros alumnos sean considerados “nativos digitales” (utilizando la terminología de Marc Prensky) compartiendo su vida diaria con estas tecnologías. Pero en cambio, sus profesores deben aprender a utilizarlas e integrarlas como una herramienta más, siendo simplemente “inmigrantes digitales”. Esto provoca que el director tenga que gestionar, implantar y potenciar nuevas formas de trabajar en las que ni él mismo (en algunos casos) está familiarizado.

6. Insatisfacción profesional. En la evolución de los sistemas educativos se ha pasado de encontrar un profesor vocacional escasamente retribuido y feliz, a una masa profesional, adecuadamente retribuida y con problemas de satisfacción laboral. Esto provoca que el director también deba estar preocupado por la salud

laboral de sus docentes, y sea capaz de apoyarles, facilitar su trabajo, animarlos e implicarlos en el proyecto.

2.1.1.3. EL DIRECTOR ESCOLAR

Desde hace algunos años, la definición del rol del director viene siendo también objeto de una creciente atención desde la Política Educativa. Desde esta perspectiva puede considerarse que el perfil del director escolar y las funciones asignadas al cargo son en cada país concreto una cuestión de naturaleza política.

El papel del director se inscribe en un sistema educativo determinado, en el que cuestiones como el *locus* de poder y control, el modelo de administración o el margen de autonomía de las instituciones son fundamentales para comprender el modelo de dirección escolar vigente. No hay que olvidar que el director ocupa la posición de gobierno del sistema educativo más cercana a los profesores y a los padres, por lo que éste no puede ser un tema ajeno a los intereses de las administraciones educativas (Thomas, R. M. 1990).

2.1.1.3.1. EL DIRECTOR ESCOLAR: MODELOS TEÓRICOS

Las interpretaciones sobre el director escolar se encuentran estrechamente ligadas a las diferentes bases ideológicas y metodológicas de las distintas perspectivas teóricas de la Organización Escolar. La utilización de una u otra perspectiva determina, en buena medida, el modo de entender la organización, sus problemas y su práctica y, por tanto, la figura del director.

Las clasificaciones sobre enfoques o modelos teóricos dentro de la Organización Escolar son muy diversas, debido a ello solo mencionare tres grandes grupos de teorías:

la científica, la interpretativa y la crítica (England, G. 1989; González, M. T. 1994 o Lorenzo, M. 1994). Esta clasificación es la que se refleja a continuación.

A. El director escolar en la perspectiva científico-técnica

Hasta hace algunos años, la mayoría de los trabajos sobre dirección escolar estuvieron dominados por el llamado enfoque científico, económico o “modelo factoría”. Esta visión positivista, cuyo inicio suele atribuirse a Taylor, tiene como objetivo básico el incremento de la eficacia de la organización. Desde esta aproximación, las escuelas existen para lograr unos determinados objetivos y, con miras a alcanzarlos, tienen asignadas una estructura y unas normas de funcionamiento.

Las diversas teorías que integran este enfoque, entre las que merece destacarse el modelo burocrático de Weber, tienden a considerar que, en las escuelas, como en las empresas, la jerarquía es una necesidad técnica, imprescindible para el logro de los fines organizacionales. El control es un elemento esencial en la organización y la toma de decisiones es una cuestión de carácter técnico. La autoridad en la institución viene derivada de la competencia asignada a la función. El director, como uno de los principales responsables de la organización, se ocupa de tareas como la distribución de recursos, la organización de la enseñanza y el desarrollo curricular. Viene a ser un “ingeniero de sistemas sociales” (England, G., 1989), cuya autoridad le viene conferida por su oficio.

Tradicionalmente, desde este enfoque la dirección se ha concebido básicamente como dirección unipersonal. La figura directiva proporcionaba la necesaria unidad a la estructura del centro educativo y era en ella en quien confluían todas las decisiones, las relaciones y la resolución de conflictos. Al igual que en otras organizaciones, la

dirección en la escuela era centralizada, jerárquica y autoritaria y su principal actividad era la de velar por el cumplimiento de las disposiciones de la administración educativa (Moreno, Q. M. 1989).

La utilidad de este modelo para la organización escolar y, en consecuencia, del enfoque económico aplicado a la dirección de centros educativos, ha sido muy debatida lo que se puede ver en la actualidad que se da la reducción de costes, más que la calidad del “producto” de la escuela, es decir, la educación de los alumnos. Por otra parte, la escuela no es una empresa y la ideología que sustenta este enfoque está alejada de lo educativo. No obstante, la vigencia de esta perspectiva no puede darse por finalizada en la actualidad, ya que su influencia llega hasta nuestros días, en los que muchos de los cimientos conceptuales del sistema taylorista perviven. Puede considerarse, por ejemplo, cómo el énfasis otorgado en estos momentos a las evaluaciones de rendimiento y la mayor creación de colegios particulares y academias en todo el país.

B. El director escolar en la perspectiva interpretativa

Desde la perspectiva interpretativa, la organización se concibe como una construcción social. El análisis de la misma se centra en el mundo de los significados, interpretaciones o símbolos que existen en su seno. En palabras de G. England (1989, p.81), las organizaciones son “creaciones sociales, productos de la interacción de unas personas que buscan la consecución de sus fines. [...] Para comprender las organizaciones será preciso conocer las intenciones de sus miembros y el sentido que otorgan a las diferentes actuaciones y situaciones”.

A diferencia del enfoque anterior, el modelo interpretativo, naturalista o simbólico rompe con los supuestos racionalistas, que separan la organización de las personas, para pasar a considerar la unión inextricable que existe entre individuos y organización. Dentro de él, la realidad, más que una serie de rasgos observables, es un conjunto de significados, creencias y valores construidos y compartidos por las personas. Las interpretaciones que las personas hacen de lo ocurrido son tanto o más relevantes que los acontecimientos. El concepto de «cultura» es básico para comprender la vida organizativa. Puesto que las organizaciones son creaciones sociales, formas de cultura, más que estructuras, el foco de atención son los procesos simbólicos que ocurren en su seno, la manera en la que se construyen los significados en la vida organizativa.

La dirección escolar deja de considerarse como un proceso técnico para pasar a concebirse como el acto de construir una realidad organizativa (González, M. T. 1989, p. 117) “Las actividades directivas tratarían de coordinar y unir la acción de los miembros no a través de un control burocrático, sino normativo, desde el cual los miembros de la organización derivan un sentido de identidad y propósito”.

La idea de liderazgo, entendiendo como líder a la persona con capacidad para dotar de significado a las situaciones y ofrecer interpretaciones aceptables de las mismas, cobra la mayor importancia. Frente a la autoridad emanada de la posesión de determinados rasgos o la autoridad técnica, existe una autoridad profesional y moral que debe ser considerada (Sergiovanni, T. J. 2003).

Desde esta perspectiva, se plantea que no existe un único procedimiento eficaz en la dirección, sino distintos sistemas que permiten obtener buenos resultados, siendo importante en todos ellos la credibilidad personal del director. Al director no solo le

concierno el mantenimiento del sistema, sino el desarrollo personal de quienes trabajan en la escuela y, especialmente, de los alumnos (Harling, P. 1989). Se pone más énfasis en la consideración de las personas de la institución educativa como sujetos sociales personas que se desempeñan por la enseñanza aprendizaje de sus alumnos y de sus sociedades y no como recursos económicos.

Desde algunas de estas posiciones se defiende una opción no profesionalizada de la dirección, puesto que todos los docentes tienen responsabilidades, tanto directivas como académicas (Hughes, M. 1988). En otros casos, por el contrario, la preocupación se centra en preparar y seleccionar a los directivos en un estilo de liderazgo transformacional (Bass, B. M. 1988), personas que están identificados con el cambio, la mejora continua y aceptan las opiniones y las toman en cuenta para la toma de decisiones.

C. El director escolar en la perspectiva crítica

Desde un planteamiento crítico, la visión de la realidad escolar se aleja de los enfoques anteriores, ya que ésta no puede aislarse de los mecanismos de dominación política y social que existen en todas las estructuras sociales. La educación no puede entenderse si no es situándola en su contexto sociohistórico. Se intenta ir más allá de la explicación positivista o la comprensión interpretativista para llegar a la transformación, a la emancipación.

En la práctica, dentro de las escuelas los profesores tienen ciertos niveles de autonomía y pueden influir en la marcha de la organización, por lo que los directores no tienen el control total de la misma. El director puede proporcionar a los profesores recursos materiales, promoción, estima, autonomía o una aplicación laxa de las

reglas. Por su parte, los profesores poseen también ciertos “bienes” que pueden intercambiar con el director: estima, apoyo, liderazgo de opinión, conformidad o reputación. Por tanto, el modelo de explicación tradicional y jerárquico de la dirección del centro se muestra simplista, siendo la realidad mucho más compleja.

Desde esta perspectiva crítica, se defienden alternativas organizativas de carácter democrático. Puesto que la premisa de la existencia de la jerarquía como una necesidad técnica de las instituciones escolares se considera falsa, puede plantearse la posibilidad de la participación en la toma de decisiones. No se niega la existencia del liderazgo, sino su institucionalización. En una organización democrática el liderazgo puede emerger orgánicamente y, puesto que no está fijado a posiciones institucionales, puede ser atribuido democráticamente.

Una visión educativa del liderazgo, alejada de los enfoques gerencialistas y de la división arbitraria entre líderes y subordinados, va más allá de la implicación de las distintas personas en las cuestiones escolares, para intentar darles la capacidad de decidir por ellos mismos. El liderazgo, que puede corresponder a personas distintas en situaciones diversas, debe nutrirse de un espíritu crítico hacia uno mismo para no convertirse en manipulación (Smyth, J. 1994).

Un director que se rija por una práctica crítica buscará la desmitificación de sus propios papeles y funciones en el sistema educativo. Ocupará su lugar como individuo dentro de la estructura social y comprenderá que su biografía personal y profesional está conformada por la historia de la sociedad y su sistema de educación. Interpretará el sentido que tienen para los miembros de la comunidad las situaciones, los acontecimientos y las tendencias sociales, desarrollará una teoría del aprendizaje y

la enseñanza emancipatoria y dejará al descubierto las funciones de dominación en el sistema educativo.

2.1.1.3.2. CARACTERÍSTICAS

Como menciona Requeijo y Lugo (1991), exponen una lista de características que debe poseer un Gerente Educativo, que tomaremos en cuenta para enfocar la imagen del director:

- Poseer clara conciencia de la misión educativa.
- Tener una adecuada e imparcial autoridad.
- Coordinar el trabajo de toda la organización, estimulando el espíritu del equipo.
- Estrechar las relaciones entre la organización, la comunidad y el ambiente que lo rodea.
- Desarrollar una política de estímulos positivos.
- Mantener una eficaz comunicación con todos los integrantes de la institución, entre otros.

Según Martínez (1984) y otros, consideran que los directores deben de tener las siguientes capacidades:

- Capacidad para leer la realidad y las perspectivas del futuro del centro
- Capacidad para analizar los puntos fuertes y débiles.
- Ser el puente entre el centro educativo y la comunidad.
- Tener fuerza en sus propósitos.
- Ser un guía en la educación.

- Impulsor del buen clima de relaciones humanas.
- Capacidad de implicar a los miembros
- Capacidad para compartir el liderazgo

2.1.1.3.3. FUNCIONES DEL DIRECTOR

Las funciones más importantes que debe realizar el director son:

a. Función administrativa. Esta función administrativa es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos – docentes y no docentes – para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendientes al logro de los objetivos y metas. En razón de que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, es que en la dirección se aplican con mayor precisión los aportes de las ciencias de la conducta.

b. La función directiva, A la par de que implica la capacidad para conducir personas, implica también un don especial para ser reconocido y seguido por los subalternos, puesto que no es posible el acatamiento o cumplimiento de las órdenes si no existe un mínimo de aceptación de quien las imparte. Indudablemente que para lograr este reconocimiento y adhesión el directivo deberá evidenciar características que lo hagan merecedor del espontáneo seguimiento, como:

- La personalidad que manifiesta.
- La capacidad profesional.
- La causa que representa, enarbolando las aspiraciones e inquietudes de su personal.
- Los principios y valores éticos que practica.

Para el ejercicio de la función directiva es necesario contar con una serie de habilidades y cualidades personales:

- Capacidad para supervisar, controlar y tomar decisiones.
- Habilidad para despertar entusiasmo, carácter emprendedor
- Capacidad de liderazgo y para expresarse con claridad.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes.
- Imaginación, iniciativa, inteligencia e imparcialidad.
- Disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas.
- Habilidad para apreciar oportunidades.
- Comprensión de los demás (empatía). Trabajar en equipo
- Habilidad para mantenerse firme (seguridad en sí mismo)
- Capacidad para promover y adaptarse a los cambios.
- Deseo de superación (ambición, perseverancia)

Es evidente que las características y habilidades técnicas pueden mejorarse o superarse, mediante los conocimientos y la experiencia logrados a través de eventos académicos y de la actividad laboral, respectivamente. Lo que es más difícil es cambiar conductas, pero es indispensable hacerlo.

2.1.1.3.4 LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Diversas investigaciones realizadas bajo enfoques distintos han demostrado que la función de los directivos en la escuela, particularmente la del director, es de suma importancia para la vida escolar. Por ejemplo, los estudios sobre Eficacia Escolar han identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del director es un factor importante en una escuela eficaz (Levine y Lezzote en Ruiz, 1999), porque al director le corresponde organizar el funcionamiento del centro

escolar para lograr los objetivos institucionales, articular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa, entre muchos otros.

Por su parte, las investigaciones centradas en la Mejora de la Escuela evidencian que, para generar las transformaciones que el centro escolar necesita en la búsqueda de la calidad escolar, el director juega un papel central para promover la innovación pedagógica (Hopkins y Lagerweij, en Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999). Él es el responsable de comunicar las reformas; animar a los docentes a participar, considerando la cultura en la que se desenvuelve la escuela; impulsar la profesionalización de los docentes para que se apropien de los conocimientos y las herramientas que requieren; promover la colaboración en torno a los objetivos educativos; buscar los recursos para la escuela, entre otras muchas acciones para generar el cambio escolar y con ello mejorar la calidad educativa. Los contenidos diversos sobre Gestión Escolar también otorgan a la función directiva un papel relevante, porque implica el tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos. Es decir, el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela (Pozner, 1997).

Otras investigaciones relacionadas con la dirección de centros escolares han identificado que la función directiva es un elemento que permite construir la identidad de la institución para luchar por la captación de alumnos, porque el

trabajo que realiza la dirección es la imagen de calidad que muestra la escuela (Román, Cámara y Rueda, 2000).

En síntesis, la función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados.

2.1.2. DESEMPEÑO DIRECTIVO

La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo. Un futbolista que marca tres goles en un partido tuvo un excelente desempeño en el encuentro en cuestión; en cambio, un vendedor que no consigue vender ni un producto en todo el mes evidencia un mal desempeño.

Se conoce como evaluación del desempeño al proceso que se lleva a cabo para analizar si un individuo cumplió con los objetivos fijados. Este tipo de metodología se suele utilizar en los trabajos para premiar a aquellos empleados que lograron alcanzar las metas y para corregir a quienes no lograron un buen desempeño.

2.1.2.1 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Los estándares de desempeño directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la

convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

Los estándares de desempeño profesional directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el director o recto o subdirector y vicerrector deben realizar. Estos estándares están planteados dentro del marco del buen vivir, respetan las diversidades culturales de los pueblos las etnias y las nacionalidades, aseguran la aplicación de procesos y practicas institucionales inclusivas; contribuyen el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación. (Ministerio de Educación Ecuador, 2011)

2.1.2.2 FUNCIONES DE UN DESEMPEÑO DIRECTIVO COMPETENTE

Las prácticas de los mejores directivos se pueden categorizar en las siguientes cuatro áreas: liderazgo, gestión pedagógica, gestión de talento humano y recursos, y clima organizacional y convivencia escolar. (Ministerio de Educación Ecuador, 2011).

A. Liderazgo Pedagógico

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). La calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001), compuesto por el director, subdirector y del equipo jerárquico (coordinadores). Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los

resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar (OCDE, 2008).

En función de asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes, y satisfacer los requerimientos y estándares del currículo oficial y de la sociedad en su conjunto, en el interior de los liderazgos educativos y su trabajo dentro del equipo de gestión, llevado a cabo en los establecimientos educacionales, deriva la función orientada a lo curricular y técnico, cuyo agente responsable

El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010). En el liderazgo de las escuelas eficaces y que mejoran... los líderes se centran más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que, en otros de tipo administrativo, el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. En este sentido, asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje (Ministerio de Educación, 2012); sin embargo, algunas realidades distan bastante de estas

acciones, ya que la multiplicidad de funciones, tareas emergentes y la indefinición del cargo hace que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos.

Las prácticas llevadas a cabo por el líder pedagógico en instituciones que obtienen buenos resultados están dadas, de acuerdo con un estudio del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2012), en los siguientes procedimientos y acciones que realizan en las instituciones educativas:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización), más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas, trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo.

Las características que se desprenden anteriormente están dentro del contexto de las escuelas eficaces, que se caracterizan porque “promueven, en forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, más allá de

lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003); en este contexto, los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de la instrucción, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con el fin de apoyarlos mejor, y también para realizar una supervisión formal. El monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando (Anderson, 2010).

La tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño (Balzán, 2008). Esta relación que se da en la supervisión y acompañamiento se manifiesta en requerimientos y características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar; en este sentido, las funciones que deba cumplir el líder pedagógico deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc.

La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones (Balzán, 2008), desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador. Además, se puede añadir que tiene como funciones:

- Definir la visión, los valores y determinar altas expectativas con el fin de suscitar el trabajo hacia objetivos comunes.
- Inspirar y liderar innovaciones desde fuertes convicciones acerca de la educación.
- Compartir el liderazgo (involucrar a la comunidad educativa en el diseño y la implementación de decisiones, y generar un sentimiento de comunidad y cooperación)
- Tener conciencia de los logros y fracasos y lo que ocurre en la escuela, y utilizar la información para manejar problemas potenciales y actuales
- Adaptar su liderazgo a las necesidades de la situación y aprender de la disensión

Por otra parte, el liderazgo pedagógico es un rasgo que está presente en los directores eficaces, se caracteriza por hacer énfasis en que toda la comunidad escolar trabaje para alcanzar buenos resultados académicos en los estudiantes.

La investigación en el marco de la Eficacia Escolar, desarrollado desde la segunda mitad del siglo XX, ha identificado que el liderazgo pedagógico del director es un factor de eficacia. Diversos autores, presentan caracterizaciones de este tipo de liderazgo, cuyos rasgos esenciales son los siguientes:

- Tienen una visión clara de lo que pueden llegar a ser las escuelas y ésta es compartida por el equipo docente.
- Conocen ampliamente las necesidades de la institución, relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes y hacen las gestiones necesarias para subsanarlas.

- Coordinan la implementación del currículum y vigilan que los contenidos se cubran.
- Implementan acciones para supervisar la enseñanza, lo que implica observar el trabajo de los docentes en el aula para ofrecer retroalimentación.
- Promueven el monitoreo y evaluación del aprendizaje de los alumnos.
- Promueven un buen ambiente de trabajo donde prima la seguridad y el orden. Esto se deriva en reglas claras para aprovechar de manera productiva el tiempo de clase.
- Promueven un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos. Esto supone proporcionar incentivos a maestros y estudiantes, y promover el desarrollo profesional de los profesores a través de cursos, capacitación o asistencia técnica.
- Promueven la participación de los padres en torno a la educación de los alumnos.
- Dedican tiempo y energía para implementar programas de mejoramiento.
- Seleccionan a los docentes o solicitan su remoción cuando no cumplen con las expectativas.

Todo respecto a esta característica también se ve mencionada en el Marco Del Buen Desempeño del Directivo, toda vez que el Estado agrupa todas las características mencionadas en los dominios que se deben de desarrollar para una gestión de calidad.

1. Gestión Pedagógica

Dentro de este tipo de gestión, las labores desempeñadas por el director se agrupan de la siguiente manera:

- Establecer y comunicar objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad educativa
- Involucrarse en el diseño y la implementación de currículo, instrucción y evaluación
- Evaluar la efectividad de prácticas escolares y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes
- Evitar que los docentes realicen tareas que puedan distraerlos de la enseñanza
- Proveer a los profesores los materiales necesarios para la ejecución exitosa de su trabajo

2. Gestión del talento humano y recursos

- Promover el desarrollo profesional y aprendizaje del personal de la institución y su propio desarrollo
- Gestionar por el bien de la institución con las autoridades
- Seleccionar y utilizar los recursos de manera eficaz
- Mantener y mejorar la infraestructura escolar

3. Clima organizacional y convivencia escolar

El clima organizacional es el ambiente que se tiene en la institución educativa, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros.

- Celebrar los logros individuales e institucionales.
- Establecer reglas, procedimientos y rutinas.
- Garantizar un ambiente según a los principios y valores.
- Promover la formación ciudadana e identidad nacional.

- Establecer excelentes lazos comunicativos e interacciones de calidad con la comunidad educativa.

2.1.3. PERSONAL JERÁRQUICO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El artículo 12 de la Ley N° 29944, Ley de la Reforma Magisterial, se refiere a las Áreas de desempeño laboral, las cuales indica: “La Carrera Pública Magisterial reconoce cuatro áreas de desempeño laboral, para el ejercicio de cargos y funciones de los profesores y menciona en el primer desempeño a los profesores que desempeñan cargos jerárquicos.

En la gestión pedagógica comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la institución educativa y en la comunidad, como a los que desempeñan cargos jerárquicos en orientación y consejería estudiantil, jefatura, asesoría, formación entre pares, coordinación de programas no escolarizados de educación inicial y coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular.

Se considera personal jerárquico al personal docente que desempeña cargos de orientación, en el caso de la institución educativa Fortunato L. Herrera, por su naturaleza de centro de profesionalización, el personal jerárquico se encarga de guiar la práctica pedagógica y metodológica de los nuevos docentes, en el entendido que estos al contar con más experiencia están capacitados de corregir, enmendar, coordinar y direccionar el trabajo de aula. Dentro de sus funciones ejercen también asesoría y jefatura en el aspecto metodológico y de programación curricular.

2.1.3.1. FUNCIONES

Art. 16°. DEL ÓRGANO PEDAGÓGICO

Coordina y da coherencia al proceso pedagógico. Es presidido por el director e integrado por el subdirector, Personal Jerárquico, coordinadores de área y docentes propuestos por la comunidad educativa al inicio del año escolar.

Tiene las siguientes funciones:

1. Elabora, desarrolla y evalúa la Propuesta Pedagógica (PCI).
2. Analiza el trabajo pedagógico de los docentes y propone recomendaciones para mejorar los aprendizajes teniendo en cuenta el lema “**TODOS PODEMOS APRENDER, NADIE SE QUEDA ATRÁS**”
3. Diseña estrategias para optimizar los servicios de tutoría y orientación educativa.
4. Formula los criterios de evaluación y recuperación académica de los estudiantes en el marco de mejorar los aprendizajes.
5. Promueve y desarrolla innovaciones e investigaciones pedagógicas
6. Participa en el la evaluación del PEI y PAT, así como en la organización de actividades de carácter pedagógico para garantizar los aprendizajes de los alumnos de la Institución Educativa.

Art.48°. La supervisión y el monitoreo en nuestra institución, será planificada, sistemática y sostenida, es de responsabilidad del personal directivo y jerárquico.

Art.111°. Cualquier profesor, sea directivo, jerárquico, contratado y auxiliar puede y debe integrar comisiones de trabajo cuando el caso lo requiera y la Dirección lo solicite. Esta tarea deberá ejecutarse con responsabilidad y eficiencia, debiendo presentar informe documentado al concluir el trabajo.

De todo lo previsto ´podemos resumir lo siguiente para esta investigación respecto

a las funciones que desarrolla el personal jerárquico dentro de algunas áreas similares al del personal directivo en el área de la gestión educativa:

- Planificación del trabajo pedagógico y de gestión
- Gestionar los procesos de enseñanza – aprendizaje
- Liderazgo
- Responsabilidad profesional
- Organización institucional
- Clima institucional
- Creación de ambientes favorables para el aprendizaje

2.1.4. EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

Este documento ha sido construido, consultado y validado por más de 3500 directores de todo el país en el 2013 y es un referente para la evaluación y formación de directivos. En el marco de la construcción de la propuesta La escuela que queremos; se desarrolló en dos grupos el “Taller para directores de instituciones educativas públicas en contexto de alto riesgo”. En este espacio, se puso en conocimiento el documento preliminar sobre Criterios de Buenas Prácticas de Dirección Escolar, el cual fue analizado por los directores, quienes realizaron los aportes correspondientes. El marco de buen desempeño del directivo busca la descentralización de la educación empoderando a los directores en el desarrollo institucional, busca la mejora continua en diferentes aspectos que se muestran a continuación.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es resultado de la revisión de evidencias proporcionadas por la investigación internacional, y de un proceso de reflexión y construcción colectiva realizado por los directores, actores educativos que participaron en diversos eventos de consulta sobre las buenas prácticas de gestión

escolar identificadas en las instituciones educativas de nuestro país y cuyos aportes le otorgan legitimidad a esta propuesta.

Es indudable que esta definición se concibe en un contexto de reforma, que demanda al sistema generar condiciones para que se produzca el cambio, y al líder directivo, la preparación para afrontar la complejidad de dicha reforma; variables que serán atendidas como parte de la estrategia de implementación.

2.1.4.1. CONCEPTO

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados.

Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

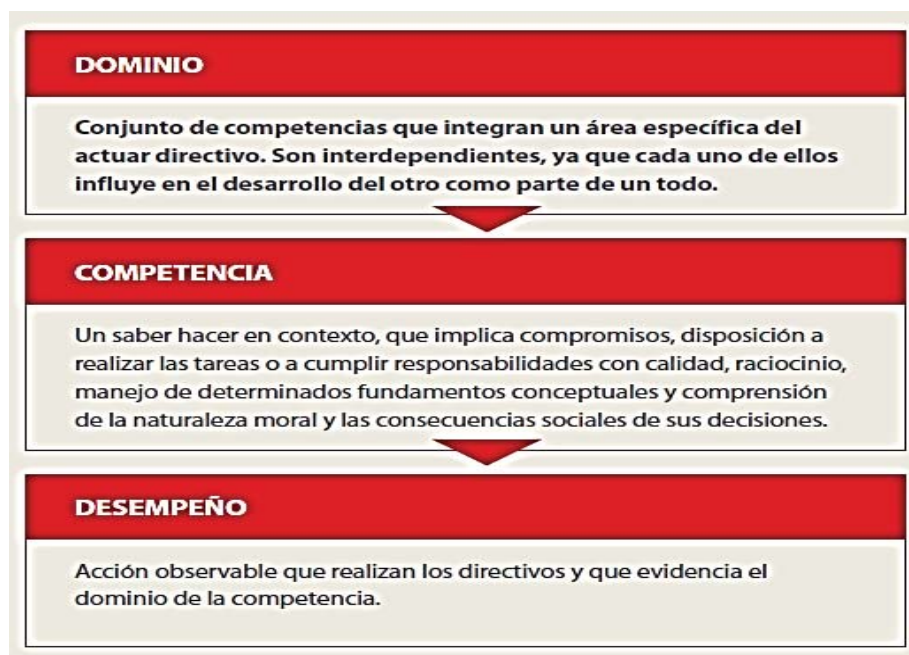
Los propósitos que determinan el alcance de este documento son:

1. Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
2. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.

3. Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos

Así mismo es importante señalar los conceptos en los que gira el marco del buen desempeño del directivo.

FIGURA 1: Conceptos básicos



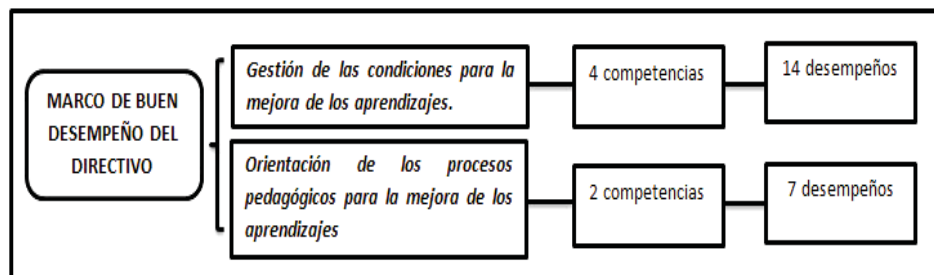
Fuente: Marco del buen desempeño Directivo 2017

2.1.4.2. ESTRUCTURA

El Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños; así tenemos:

FIGURA 2. Competencias y desempeños



Fuente: Marco del Buen Desempeño Directivo

2.1.4.2.1. DOMINIOS

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

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

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

2.1.4.2.2. COMPETENCIAS

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Ministerio de Educación, 2012, 17). Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad; ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual, cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia, y que es necesario comprender. Esta definición asume un saber hacer en un contexto determinado. En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados; y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad).

El liderazgo se construye liderando y recurriendo en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y al sentido de comunidad para la construcción del cambio en la escuela. En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben

irradiar todas las competencias directivas. Las competencias propuestas son seis y están distribuidas entre los dos dominios.

CUADRO N° 01 Dominios y competencias

<p>DOMINIO 1 GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje</p>
	<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad</p>
	<p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos</p>
	<p>Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>

<p>DOMINIO 2 ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Fuente: Dominios y competencias – MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

2.1.4.2.3. DESEMPEÑOS

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (Ministerio de Educación, 2014).

Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, como la observación, entrevistas) o cuantitativas (con un tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

CUADRO N° 02 Competencias y desempeños

COMPETENCIAS	DESEMPEÑOS
<p>Competencia 1</p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>	<p>Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p>
	<p>Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</p>
<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<p>Promueve 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.</p>
	<p>Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p>
	<p>Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.</p>

<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</p>	<p>Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p>
	<p>Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p>
	<p>Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.</p>
	<p>Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p>
	<p>Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p>
<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>	<p>Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p>
	<p>Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p>
	<p>Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</p>

<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica, pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p>Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje</p>
	<p>Genera 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.</p>
	<p>Estimula la iniciativa de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p>
<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje</p>	<p>Orienta y promueve 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.</p>
	<p>Monitorea y orienta 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 y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>
	<p>Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>

Fuente: Elaboración propia - MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

2.2. MARCO CONCEPTUAL

ASESORÍA: Eventos de capacitación o actualización coordinados por un especialista, instructor, capacitador o facilitador, donde se llevan a cabo sesiones de aprendizaje, uno a uno, entre el agente capacitador y el participante, a efecto de alcanzar el dominio de conocimientos (conceptos, enunciados, teorías o enfoques), métodos, procedimientos, actitudes o valores.

CAPACIDADES: Son experiencias cognoscitivas, psicomotoras y afectivas propias que adquiere el alumno en un proceso de aprendizaje significativo, es decir la interpretación que hace el educando de un nuevo conocimiento.

CAPACITACIÓN DOCENTE: Proceso formativo que se da por primera vez, con la finalidad de desarrollar las habilidades, conocimientos y destrezas específicos del personal académico de una institución de educación, en diferentes áreas de las ciencias, tecnologías o humanidades. Hoy en día la capacitación de docentes, directivos y personal técnico o especializado en educación, también se engloba dentro del concepto de “formación continua”, para distinguirlo del proceso de “formación inicial”, que se atribuye a la formación normalista.

COMPETENCIA: Entendida como un saber hacer, es decir, como un conjunto de capacidades complejas que permiten a las personas actuar con eficacia y eficiencia en los en los distintos ámbitos de su vida cotidiana y resolver allí situaciones problemáticas reales.

COMPETENCIAS EDUCATIVAS: Capacidad de poner en práctica de forma integrada, en contextos diferentes, los conocimientos, habilidades y características de la personalidad adquiridas y/o desarrolladas. Incluye aspectos del saber teórico (saber-

saber), habilidades prácticas aplicativas (saber-hacer), actitudes (compromisos personales, saber-ser y saber convivir). Laboralmente se interpretan como aquellas características de una persona que están relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Las competencias pueden consistir en: motivos, rasgos de carácter, actitudes, conocimientos, habilidades, comportamientos. También se usa el término competencias para referirse a al dominio de ámbitos específicos de conocimientos (Matemáticas, Ciencias, nuevas Tecnologías, Lengua Extranjera, etc.).

DIRECCIÓN (ORGANIZACIÓN): Oficina que se encarga de dirigir varios departamentos con funciones distintas, su acción principal es coordinar el trabajo y desempeñarse con calidad para beneficiar las gestiones de una institución o dependencia administrativa de la que depende.

DIRECTOR: Se refiere a aquella persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes espacios, organismos o instituciones.

GESTIÓN EDUCATIVA: Constituida por el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción, que son necesarios para lograr los objetivos educativos, es el eje que influye tanto en calidad como en la eficiencia interna de la educación.

GLOBALIZACIÓN DIDÁCTICA: Es la integración completa de los conocimientos de todas las materias. El plan de estudios se reduce a la indicación de situaciones totales que revisten importancia educacional y que abarcan todos los campos del conocimiento.

LIDERAZGO EDUCATIVO: (Acción de coordinar o dirigir a un grupo), que es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la

calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

PERSONAL JERÁRQUICO: Son aquellos profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la institución educativa y en la comunidad, como a los que desempeñan cargos jerárquicos en orientación y consejería estudiantil, jefatura, asesoría, formación entre pares, coordinación de programas no escolarizados de educación inicial y coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular

PLANEACIÓN: Proceso con el que se busca cumplir exitosamente la misión institucional a través de la búsqueda de información pertinente, veraz y oportuna, que permita identificar asuntos relevantes del futuro y establecer acciones que permitan alcanzar una visión determinada, aminorando las debilidades y nutriendo las fortalezas de la institución, previniendo los riesgos y tomando partido de las oportunidades que existen en el medio.

PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA: La planificación es un elemento sustantivo de la práctica docente para potenciar el aprendizaje de los estudiantes hacia el desarrollo de competencias. Implica organizar actividades de aprendizaje a partir de diferentes formas de trabajo, como situaciones y secuencias didácticas y proyectos, entre otras. Las actividades deben representar desafíos intelectuales para los estudiantes con el fin de que formulen alternativas de solución.

2.3. ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según Zorrilla y Torres (1993, p. 128) la investigación es la búsqueda de conocimientos y verdades que permitan describir, explicar, generalizar y predecir los fenómenos que se producen en la naturaleza y en la sociedad. Es así, que para fundamentar nuestra búsqueda de conocimientos e información es imperante la necesidad de conocer también otros estudios que guíen y fundamenten la ruta de trabajo de la presente investigación.

2.3.1. TESIS A NIVEL INTERNACIONAL

Tesis: **EL DIRECTOR ESCOLAR. NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA UN DESEMPEÑO PROFESIONAL - 2006**, presentado por Sergio Antonio Escamilla Tristán, en la Universidad Autónoma de Barcelona, para optar el grado de Doctor en Educación, quien se plantea como objetivo de estudio, Identificar las necesidades de formación de los directivos de educación básica del Estado de Nuevo León. Y en relación a este objetivo, arribó a las siguientes conclusiones:

- En relación a la tarea de organizar el trabajo escolar la mayoría de los directores tienen dificultad para realizarla con profesores, alumnos y padres de familia e incorporar su participación en la toma de decisiones.
- La mayoría de los directores inscriben su acción directiva, en el desarrollo de la actividad cotidiana de la escuela, atendiendo situaciones de carácter administrativo. No existen elementos objetivos que muestren un involucramiento relevante, de su parte, en cuestiones de asesoría técnico pedagógico y es significativo que un 49.7% de los directores reconoce tener dificultad para realizar esta tarea.

- El director concede importancia e identifica de su incumbencia la tarea de supervisar el trabajo académico, no la realiza de manera regular y el 44.5% reconoce tener algún grado de dificultad para desarrollar esta tarea.
- Los directores identifican como problemas que enfrentan, la insuficiente información especializada recibida, la deficiente información, excesivas tareas a realizar, excesiva normatividad, excesiva movilidad del profesorado, constante movilidad del directivo y la falta de autonomía para la toma de decisiones.

El presente trabajo fue tomado en consideración porque se relaciona directamente con la esencia de la presente investigación, específicamente con la función directiva, el trabajo en mención denota la importancia de las habilidades y capacidades que debe de evidenciar el personal docente que ejerce un cargo directivo.

Es necesario puntualizar que el trabajo de un directivo no se agota con la conducción de la institución educativa, sino que esta debe de trascender a varios campos como son; la tutoría, la labor administrativa y sobre todo el liderazgo; esta y otras habilidades permitirán conducir la institución en pro de la calidad y eficiencia de desempeño de cada uno de los docentes.

2.3.2. TESIS A NIVEL NACIONAL

Tesis: **MICROPOLÍTICA ESCOLAR: ESTILO DE LIDERAZGO DE UNA DIRECTORA Y PARTICIPACIÓN DE DOCENTES Y ALUMNOS EN LA GESTIÓN ESCOLAR. ESTUDIO DE CASO EN UN CENTRO EDUCATIVO DE NIVEL SECUNDARIA DE LIMA NORTE - 2005**, presentado por Blanca Contreras Paredes, en la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de

Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación, quien entre otras llegó a las siguientes conclusiones:

- La directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.
- Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes.
- Existe una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una “líder amiga de todos”.

El presente trabajo de investigación fue tomado en consideración en razón a que nos permite apreciar que en cada uno de los puntos expuestos se identifica la importancia que tiene el liderazgo pedagógico en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes, aspecto que es recogido en las políticas de Estado. Sin embargo, a pesar del reconocimiento otorgado al liderazgo en la dirección y gestión de la

educación, tanto en la agenda política actual como en la investigación sobre escuelas eficaces, en el Perú existen pocos estudios abocados a estudiar y recoger evidencia empírica acerca de la incidencia que tiene el liderazgo del director sobre el rendimiento académico de los estudiantes y al verse tan reacia causa conflicto en la comunidad educativa. En este contexto, se espera que los hallazgos obtenidos en el presente estudio permitan orientar mejor las acciones políticas de la reforma educativa, aportando información clara y precisa sobre el papel que desempeña el director en una realidad tan diversa como la nuestra.

2.3.3. TESIS A NIVEL LOCAL

Tesis: **CALIDAD DE GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE ANTA – 2015**, presentado por Iván Chile Letona en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para obtener el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación, quien entre otras llegó a la siguiente conclusión:

- El nivel de Calidad de Gestión del Personal Directivo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de Anta es deficiente, el mismo que se deriva del resumen total de las dimensiones de la variable de estudio reflejando que el 63.33% de los docentes opinaron que la administración es deficiente, seguida por el 36.27% que opina que es regular dicha administración.
- Por otro lado, se determinó que en la dimensión Calidad de Gestión se obtuvo que el 66.67% de los encuestados opinaron que la gestión es deficiente por parte del personal jerárquico, seguido por el 33.33% de los mismos encuestados que

opinaron que la gestión tiende a ser regular en las instituciones de nivel secundaria de la provincia de Anta.

- En cuanto a la dimensión liderazgo del personal jerárquico en el nivel secundaria de las instituciones educativas secundarias se comprobó que es deficiente, el cual lo demuestra el 70.0% de opinión de los docentes encuestados y que solo el 28.33% de los mismos opinó que se encuentra en un nivel de situación regular.

La presente investigación se toma en cuenta porque nos muestra un poco del cómo se encuentra la calidad de la gestión educativa realizada por el personal directivo de diferentes instituciones educativas de la localidad. Si bien nos ha permitido identificar que la calidad de gestión directiva es baja y presenta diversos problemas y que es necesario que se refuercen muchas habilidades que implican ser directivo y personal jerárquico.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. HIPÓTESIS

a. HIPÓTESIS GENERAL

- El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.

b. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no es eficiente.
- El desempeño directivo y jerárquico para la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no se adecua a las exigencias de la educación actual.
- El desempeño directivo y jerárquico orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera de manera regular.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES

- Desempeño Directivo y jerárquico
- Marco del Buen desempeño Directivo

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

CUADRO N° 03 Operacionalización de variables

VARIABLE	DOMINIOS DIMENSIONES	COMPETENCIAS	DESEMPEÑOS/INDICADORES
DESEMPEÑO DIRECTIVO DE ACUERDO MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO	<p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la</p>	<p>Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</p> <p>Promueve 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.</p> <p>Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p>Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica</p>

		<p>colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</p>	<p>de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.</p> <p>Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p> <p>Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.</p> <p>Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la</p>
--	--	---	---

			<p>institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p> <p>Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>		<p>Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje</p> <p>Genera 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.</p> <p>Estimula la iniciativa de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p>
<p>Dominio 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica, pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>		<p>Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en</p>
	<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los</p>		

		procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje	articulación con la propuesta curricular regional. Monitorea y orienta 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 y considerando la atención de sus necesidades específicas. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.
--	--	--	---

Fuente: *Elaboración propia – ver anexo*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
DESEMPEÑO JERÁRQUICO DE ACUERDO AL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO	Gestión educativa	Planificación del trabajo pedagógico y de gestión
		Gestionar los procesos de enseñanza – aprendizaje
	Clima institucional	Liderazgo educativo
		Organización institucional
		Responsabilidad profesional
		Creación de ambientes favorables para el aprendizaje

Fuente: *Elaboración propia – ver anexo*

IV. METODOLOGÍA

4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACION POLITICA Y GEOGRAFICA

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Institución Educativa Fortunato L. herrera, funciona como colegio de aplicación y profesionalización de la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuyo nombre fue en referencia al insigne investigador, estudioso y maestro Fortunato Luciano Herrera Garmendia por haber realizado estudios de la botánica y ecología cusqueña, en 1929 fue nombrado rector y dio prestigio a nuestra Tricentenaria Universidad. Posteriormente cumplió misiones científicas representando al Cusco y al Perú en certámenes de carácter internacional ocupando cargos directivos importantes. El origen de nuestro prestigioso plantel está en la fundación y creación de la Facultad de Educación, creada en 1939 por Ley 10219, formando parte de la Facultad de Letras, por entonces de la UNSAAC.

La Facultad de Educación debía tener su Centro de Aplicación para las prácticas pre profesionales de los futuros profesionales de la Educación. En un inicio los practicantes en coordinación con sus docentes solicitaban horas de prácticas y se logró la ansiada fundación gracias a la labor de los doctores Jorge Chávez Chaparro y de Wilbert Salas Rodríguez, delegados de la Facultad de Educación ante la Comisión Reorganizadora de la Universidad en 1948; luego de muchas gestiones se pudo crear el primer Colegio de Aplicación a Nivel Nacional, por Resolución Suprema N° 977 del 2 de junio de 1949, iniciándose las actividades educativas con la sección nocturna. Se hizo

más grande la acción educativa con la creación de la sección diurna por Decreto Directoral N.º 716 del 5 de mayo de 1964; y a partir de 1977 funciona sólo la sección diurna en sus dos turnos. La necesidad de ampliar con el nivel primario se hacía cada vez más urgente, es así que después de varias gestiones se logra su creación por Resolución Directoral y Rectoral el 2001, iniciándose con la atención del Primer Grado, para luego progresivamente con todos sus grados.

Actualmente nuestra institución Educativa brinda su servicio educativo a la sociedad cusqueña en sus dos niveles, albergando un aproximado de 460 alumnos, con profesores jóvenes identificados con los nuevos avances científicos, tecnológicos y pedagógicos, con la visión de engrandecer y consolidar una "Institución Educativa Modelo" en esta era del conocimiento.- que brinda servicio educativo a niños y jóvenes del nivel primario y secundario, cuenta con una plana de docentes especializados, cuya práctica profesional es guiada por profesionales expertos que cumplen la función de coordinadores de área, los mismos que están a disposición de los subdirectores de turno, quienes finalmente trabajan bajo la dirección de un docente universitario nombrado de la Facultad de Educación que ejerce el cargo de Director del plantel por un periodo de 02 años, pero que comparte tareas en la institución y la universidad.

Así mismo tenemos plana de docentes y jerárquica (coordinadores y subdirectores); los docentes son jóvenes egresados de las diversas especialidades de la Facultad de educación, quienes son guiados en su quehacer pedagógico a través de coordinadores de área quienes en coordinación con los directivos y administrativos conducen el devenir de la institución. No obstante, esta organización respecto a docentes y plana jerárquica administrativa debe de variar cada año, sometiendo a los nuevos postulantes a docente a un concurso de méritos.

4.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca en una investigación de corte mixto, ya que por un lado tiene un enfoque cualitativo ya que permite un acercamiento al fenómeno de una manera más descriptiva y explicativa y por otro lado un enfoque cuantitativo porque utilizaremos cuadros estadísticos para organizar la información recogida y mediante ella podremos entender nuestro estudio, la metodología es mixta porque permite una mayor comprensión sobre los juicios de valor y que se centran sobre las valoraciones de una situación concreta en este caso la forma de ejercer la dirección y los cargos jerárquicos en la Institución educativa Fortunato L. Herrera y lo que exige el Marco del buen desempeño Directivo.

El método mixto de investigación puede entenderse como la exploración de las diferencias; un fórum para el dialogo o bien una oportunidad para una mejor comprensión de diferentes vías de ver, conocer y evaluar (Greene y Caracelli, 2003).

Así mismo siguiendo a Sergio Carrasco Díaz, la presente investigación es tipo descriptivo explicativo puesto que permitirá apreciar la realidad presente en el estado en que se encuentran las variables sin necesidad de manipularlas; y nivel evaluativo, porque supone una herramienta para la mejora continua de la calidad de programas y de los individuos incluidos en él. Por ende, esta mejora continua de las programaciones evaluadas beneficia al personal implicado, el profesorado, y, de modo indirecto, al cuerpo social en que se encuentra inmerso, sus alumnos (Pérez-Juste, 2000)

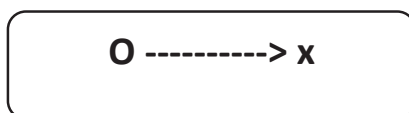
4.3. UNIDAD DE ANALISIS

La presente investigación tuvo como unidades de observación las funciones de desempeño del personal directivo y jerárquico de la institución en mención, así como la percepción de los docentes respecto de las acciones que ejecutan los primeros.

4.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Corresponde a un diseño no experimental, es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional ninguna variable para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Donde:



O = Realidad

X = Resultados observados

4.5. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Conjunto de profesionales que laboran en la institución Educativa Fortunato L. Herrera distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 04 Población

Nro.	Cargo	Nivel	Cantidad	Total
01	Director			1
02	Subdirector			2
03	Coordinadores	Primaria	1	20
		Comunicación	2	
		Matemática	2	
		CTA	2	
		Ciencias Sociales	2	
		Educación Física	2	
		Psicopedagogía	2	
		De tutoría y actividades	2	
		Auxiliares de educación	5	
04	Docentes	Primaria	12	12
		Secundaria	38	38
	Total			73

Fuente: elaboración propia – Resolución de contrata 2017

4.6. TAMAÑO DE MUESTRA

Para fines de la presente investigación se seleccionó a toda la población.

4.7. TECNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA

La selección de la muestra fue de tipo no probabilístico, es decir a conveniencia del investigador teniendo en cuenta el fenómeno de saturación. En este sentido, Lincoln y Guba (1985) consideraban que la selección de la muestra, en metodología cualitativa, tiene como principal objetivo obtener tanta información como sea posible para fundamentar su diseño y generar una teoría, basándose en criterios pragmáticos y teóricos más que en probabilísticos. Así, señalan como características propias de este tipo de muestreo su dinamismo y secuencialidad además del ajuste continuo de la muestra. Es decir, que el muestreo no debe seguir ningún plan preestablecido, sino que en cada momento puede adaptarse a la información recogida o a las hipótesis que la misma permita crear. Siguiendo sus recomendaciones, y con la naturaleza de la investigación, la muestra seleccionada fue intencional o por conveniencia.

4.8. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

- a) **Investigación Bibliográfica y revisión de literatura.** Referido a la calidad del servicio educativo y el perfil del directivo educativo.
- b) **Observación sistemática directa.** -Se empleó esta técnica para observar el desempeño directivo y jerárquico.
- c) **Entrevista estructurada y no estructurada.** – Mediante esta técnica se pudo conocer la forma como se va desarrollando la gestión directiva, así como el desempeño del director y de los coordinadores de área.

- d) **La encuesta.** - Este instrumento se empleó como parte de la entrevista, para conocer la opinión de los docentes, a través de una escala de valoración que constó 58 para medir el desempeño de los directivos y otra con 30 preguntas para medir el desempeño de coordinadores.

4.9. TÉCNICAS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Tratándose de una investigación bajo el enfoque mixto y dentro de ello el corte cualitativo, como señala (Rubin y Rubin, 1995), a medida que se avanza en el análisis de los datos, esos temas y conceptos se tejen en una explicación más amplia de importancia teórica o práctica, que luego guía el reporte final, dicho análisis debe ser sistemático, seguir una secuencia y un orden. Se seguirá los siguientes pasos o fases (Rubin y Rubin, 1995):

- Se obtuvo la información a través del registro sistemático de notas de campo, de la obtención de documentos de diversa índole, y de la realización de entrevistas, observaciones o grupos de discusión sobre el desempeño directivo y jerárquico.
- Toda la información obtenida, sin importar el medio utilizado para capturarla y registrarla, han sido trasladados a una hoja de cálculo Excel.
- Se codificó la información y para ello se agrupó la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos.
- Los datos estadísticos utilizados con más persistencia han sido la frecuencia y el porcentaje.

4.10. TECNICAS PARA DEMOSTRAR LA VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPOTESIS PLANTEADAS.

Para demostrar la verdad o falsedad de la hipótesis planteada se utilizó la prueba hipótesis estadística, esto en atención a que se utilizó tablas estadísticas; siendo así se asignó valores a los resultados obtenidos para luego contrastarlos con el nivel de significancia elegido, así tendremos un corte cuantitativo y podrá apreciar de mejor manera la información recogida.

Un estadístico de prueba es aquel calculado de una sola muestra aleatoria, en este caso los datos recogidos mediante las encuestas aplicadas, aplicadas a las personas que formaron parte de la muestra. Por otro lado, el nivel de significancia es la máxima cantidad de error que se puede aceptar para dar como validez la hipótesis.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. PROCESAMIENTO, ANALISIS INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS.

5.1.1. IDENTIFICACION DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

5.1.1.1. FORTALEZAS

a) A NIVEL INSTITUCIONAL

- Cuenta con docentes jóvenes dispuestos a capacitarse y a poner en práctica cualquier metodología y/o recursos.
- Cuenta con docentes con experiencia que conducen las coordinaciones y guían el trabajo de aula del docente
- Cuenta con autonomía curricular.

b) A NIVEL DOCENTE

- Identificados con la institución educativa
- Capacitados, si bien la institución no procura la capacitación de sus docentes un 60% de estos ha señalado que se capacita de manera individual buscando cursos, talleres, especializaciones.
- Iniciativa, la mayoría de los docentes tienen iniciativa para emprender cualquier proyecto.

c) A NIVEL ALUMNOS

- Tienen ímpetu de cambio, se organizan, demuestran compañerismo.

- Se sienten identificados con su colegio.

d) A NIVEL DE INFRAESTRUCTURA

- Existe un proyecto para la construcción del local propio.

5.1.1.2. DEBILIDADES

a. A NIVEL INSTITUCIONAL

- Deficiente organización académica, los participantes señalan que la plana directiva muchas veces ha sido incompetente para organizar tanto los docentes como a los coordinadores, incluso faltándoles capacidad de mando.
- Deficiente organización administrativa, puesto que las personas que están a cargo no son las adecuadas, puesto que simplemente son aves de paso, lo que dificulta los trámites.
- Comunicación deficiente, el proceso comunicativo entre la plana docente, jerárquica y alumnos no es óptima, debido a que cada quien atiende a sus intereses personales.
- Resistencia al cambio, algunas autoridades universitarias, no tienen la intención de mejorar las condiciones en las que se encuentra el colegio, por tal no viabilizan los proyectos.

b. A NIVEL DOCENTE

- Existen docentes que aplican estrategias inadecuadas, ya sea por desconocimiento o por falta de práctica profesional.
- A pesar de ser jóvenes algunos no conocen de temas propios de su área.
- Los docentes dictan y repiten información de internet.

- Son tradicionales, indiferentes, no se identifican con la Institución educativa Fortunato L. Herrera.
- Trabajan en otros lugares.
- No se preocupan por la Institución educativa Fortunato L. Herrera.

c. A NIVEL DE ALUMNOS

- Muchos de los alumnos tienen problemas familiares, no tienen apoyo de sus padres.
- Desinterés por su aprendizaje
- Son conformistas e indiferentes.
- No conocen sus derechos y deberes

5.1.1.3. OPORTUNIDADES

- Se cuenta con el apoyo de ONG, Backus
- La facultad de educación brinda cursos de actualización a la cual pueden asistir los docentes
- Presencia del Ministerio de Educación
- Internet
- Apoyo económico mediante ingresos propios.

5.1.1.4. AMENAZAS

- Crisis económica
- Vicios en el desarrollo de los estudiantes (drogas, alcohol, pandillas)
- Indiferencia de las autoridades universitarias
- Competencia desleal, por parte de los mismos docentes quienes laboran en otras instituciones.

5.1.2. ANALISIS DE LAS ESCUESTAS APLICADAS

De acuerdo a la naturaleza de las variables de estudio, las cuales son de carácter cualitativo, se utilizó la estadística descriptiva con la que se elaboraron tablas estadísticas indicando sus respectivas frecuencias y valores recabados, el tratamiento de la información se tomó en base a las categorías “Siempre”, “A veces”, “Nunca”,

5.1.2.1. ANALISIS DE LAS ESCUESTAS APLICADAS A LOS PROFESORES DE AULA SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS.

Este cuadro servirá para poder determinar en base a la recurrencia de respuestas el nivel en el que se encuentra cada variable.

CUADRO N° 05 ENCUESTAS APLICADAS A LOS PROFESORES DE AULA SOBRE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.

N° ÍTEMS		Siempre		A veces		Nunca		Tot
		F	%	F	%	F	%	
01	El director o subdirector ha elaborado un diagnóstico de las características del entorno institucional	2	4%	1	2%	47	94%	50
02	El director o subdirector toma en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual.	15	30%	15	30%	20	40%	50
03	El director o subdirector para la elaboración tomo en cuenta las necesidades actuales de la I.E.	0	0	10	20%	40	80%	50
04	El director o subdirector realizo con anticipación la elaboración del PEI	0	0	10	20%	40	80%	50
05	El director o subdirector durante la elaboración de la planificación anual verificó que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional	4	8%	10	20%	36	72%	50
06	El director o subdirector promovió la participación de todos los docentes y coordinadores en la elaboración del PEI	0	0	10	20%	40	80%	50
07	El director o subdirector para la toma de decisiones seleccionó docentes y coordinadores para que participen de sendas decisiones	0	0	10	20%	40	80%	50
08	El director o subdirector al inicio del año escolar instauró el CONEI y seleccionó a sus integrantes	15	30%	15	30%	20	40%	50
09	El director o subdirector coordina con el CONEI, para decidir sobre los asuntos institucionales	0	0	10	20%	40	80%	50
10	El director o subdirector tomó en cuenta la experiencia de los coordinadores y consulta con los mismos para tomar las decisiones institucionales.	0	0	1	2%	49	98%	50
11	El director o subdirector soluciona conflictos basándose en la comunicación.	35	70%	15	30%	0	0	50
12	Todos los docentes mantienen buenas relaciones interpersonales con el director y sub Director de la I.E.	20	40%	28	56%	2	4%	50
13	El director o subdirector genera un clima institucional óptimo basado en la comunicación.	27	54%	18	36%	5	10%	50
14	El director o subdirector proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos	35	70%	15	30%	0	0	50
15	El director o subdirector cuando existen problemas relacionados con los alumnos, es capaz de solucionarlos mediante el diálogo y consenso.	20	40%	28	56%	2	4%	50
16	El director o subdirector organiza jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia	35	70%	15	30%	0	0	50
17	El director o subdirector mantiene buenas relaciones con los padres que integran las AMAPAFAS	20	40%	28	56%	2	4%	50
18	El director o subdirector convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMAPAFAs	0	0	10	20%	40	80%	50
19	El director o subdirector, al inicio del año escolar, dispone la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados	42	84%	8	16%	0	0	50

20	El director o subdirector las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.	0	0	10	20%	40	80%	50
21	El director o subdirector gestiona la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.	0	0	10	20%	40	80%	50
22	El director o subdirector realiza las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.	0	0	10	20%	40	80%	50
23	El director o subdirector dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.	15	30%	15	30%	20	40%	50
24	El director o subdirector implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial	4	8%	10	20%	36	72%	50
25	El director o subdirector elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases	4	8%	10	20%	36	72%	50
26	El director o subdirector coordina con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos propios de la institución educativa	0	0	0	0	50	100%	50
27	El director o subdirector dispone de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura institucional	0	0	0	0	50	100%	50
28	El director o subdirector coordina con la AMAPAFa para disponer de los ingresos de la I.E.	4	8%	10	20%	36	72%	50
29	El director o subdirector instaure estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la I.E.	2	4%	11	22%	37	74%	50
30	El director o subdirector coordina con la coordinación de psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo	35	70%	15	30%	0	0	50
31	El director o subdirector promueven el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.	35	70%	15	30%	0	0	50
32	El director o subdirector coordina con el personal administrativo para que trabaje de manera unificada con docentes y coordinadores en pro del cumplimiento de metas institucionales.	4	8%	10	20%	36	72%	50
33	El director o subdirector coordina con el personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.	0	0	0	0	50	100%	50
34	El director o subdirector al final de año pide informes a los docentes y coordinadores a fin de utilizar dicha información en la implementación de mejoras para el nuevo año escolar.	47	94%	1	2%	2	4%	50
35	El director o subdirector, antes de iniciar un nuevo año escolar pone a disposición de los docentes y coordinadores información relevante respecto a los logros pasados y fija metas de cambio respecto a lo obtenido.	15	30%	15	30%	20	40%	50
36	El director o subdirector elabora una comparación entre los logros obtenidos en el presente año respecto al año pasado para ver qué cosas se han mejorado y que cosas se deben cambiar	0	0	10	20%	40	80%	50
37	El director o subdirector realiza asambleas de padres donde se rinda cuentas de manera pública y documentada de los gastos incurridos en las actividades realizadas.	0	0	10	20%	40	80%	50

38	El director o subdirector pone de conocimiento a la comunidad educativa respecto de los gastos en los que incurre anualmente	0	0	0	0	0	0	50	100%	50
39	El director o subdirector dispone mecanismos de rendición de cuentas a las que deben ajustarse cada uno de los profesores o coordinadores que manejen presupuesto de aula o institucional.	0	0	0	0	0	0	50	100%	50
40	El director o subdirector genera espacios para que los docentes y coordinadores se autoevalúen de manera multidimensional	15	30%	15	30%	20	40%	50		
41	El director o subdirector cita a capacitaciones donde la toma de decisiones parta de la evaluación personal de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.	47	94%	1	2%	2	4%	50		
42	El director o subdirector sistematiza la información brindada por cada uno de los docentes respecto a su desempeño personal.	0	0	10	20%	40	80%	50		
43	El director o subdirector evalúa la planificación semanal del docente.	0	0	0	0	50	100%	50		
44	El director o subdirector hace visitas de acompañamiento y monitoreo a los docentes.	0	0	0	0	50	100%	50		
45	El director o subdirector permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes	0	0	10	20%	40	80%	50		
46	El director o subdirector indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.	0	0	0	0	50	100%	50		
47	El director o subdirector hace propuestas para la formulación de proyectos de investigación para la mejora del servicio educativo.	0	0	0	0	50	100%	50		
48	El director o subdirector utiliza los resultados de los proyectos realizados en aula con los alumnos para la búsqueda de políticas que mejoren los mismos.	0	0	0	0	50	100%	50		
49	El director o subdirector proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas	0	0	0	0	50	100%	50		
50	El director o subdirector promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.	0	0	0	0	50	100%	50		
51	El director o subdirector definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerarse para planear las clases	0	0	10	20%	40	80%	50		
52	El director o subdirector proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros.	15	30%	15	30%	20	40%	50		
53	El director o subdirector indaga sobre las estrategias que utiliza el docente	2	4%	11	22%	37	74%	50		
54	El director o subdirector gestionó la obtención de los libros entregados por el Estado para todos y cada uno de los estudiantes.	2	4%	11	22%	37	74%	50		
55	El director o subdirector realiza jornadas de capacitación en didáctica docente donde brinda a sus profesores herramientas necesarias para mejorar su desempeño en aula	2	4%	11	22%	37	74%	50		
56	El director o subdirector supervisa la forma de evaluar los aprendizajes de los estudiantes	2	4%	11	22%	37	74%	50		
57	El director o subdirector capacita a sus docentes en el tema de evaluación y técnicas evaluativas	2	4%	11	22%	37	74%	50		
58	El director o subdirector utiliza la información obtenida de la evaluación para mejorar la calidad del servicio educativo.	2	4%	11	22%	37	74%	50		

Fuente: elaboración propia – Encuestas aplicadas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta encuesta fue tomada a los profesores, quienes, desde su experiencia profesional durante el año 2017, evalúan el desempeño del director y de los dos subdirectores, el 94% de profesores ha señalado que ni el director ni los sub directivos ha elaborado un diagnóstico de las características del entorno institucional, que, si bien existe un análisis FODA de la institución educativa, esta se encuentra desfasada y fue realizada hace muchos años y que no es viable su uso en el presente. Por otro lado, un 40% de docentes señala que ni el Director ni los Subdirectores toma en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual, de sendas conversaciones, se puede concluir que como el trabajo del personal docente y directivo dura solamente un año, a estos no les interesa implementar o tomar decisiones que permitan mejoras observables o que den respuesta a los problemas cotidianos de la institución educativa, asimismo el 80% de los docentes señaló que ni el Director ni los Subdirectores realizo con anticipación la elaboración del PEI, sabemos por experiencia propia que el PEI que se viene usando en la institución educativa data del 2009,y que el mismo no ha sido actualizado y peor aún que no es facilitado a los docentes, quienes al inicio del año escolar recibieron solamente una copia del área que les compete mas no conocen el texto íntegro que encamina a la institución educativa. El 73% de los docentes señala que nunca el sub Director o Director de la institución educativa durante la elaboración de la planificación anual verificó que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional, y lo que es peor aún casi la gran mayoría de los docentes desconoce cuál es la misión o visión que tiene la institución educativa, lo que no hace concluir que el trabajo que realiza cada uno de los docentes y coordinadores toma un rumbo distinto a las metas

fijadas, es decir cada profesor hace lo que puede dentro del aula y no existe una meta común a la que persigan.

El 80% de los docentes señalan que nunca el Director o Subdirector promovió la participación de docentes o coordinadores en la elaboración del PEI, pues como ya hemos señalado anteriormente, el PEI ni siquiera es revisado anualmente sino que está guardado y los profesores no lo usan, ni mucho menos han participado en su elaboración, ya que si bien pudo haber habido participación docente debieron haber sido los docentes que laboraron dicho año., asimismo el 80% de los mismos docentes señala que nunca los directivos toman en cuenta su participación para la toma de decisiones. Consideran de manera personal que su decisión es aislada y que si se toma alguna decisión es la última persona en enterarse.

Respecto a la formación del CONEI solamente el 30% de docentes reconoce que su participación se ha tomado en cuenta no obstante el 40% de ellos señala que nunca los directivos tomaron en cuenta su opinión o se les haya hecho de conocimiento que podían formar parte de esta institución, sumado a esto el 80% de docentes ha indicado que nunca se toma en cuenta al CONEI, si es que existe, para la toma de decisiones, pues mayormente estas vienen ya desde la dirección. En esta misma línea, lastimosamente el 100% de docentes señala que nunca se toma en cuenta a los coordinadores para la toma de decisiones institucionales.

De lo expresado líneas arriba se aprecia que existe una percepción negativa respecto al desempeño directivo en los aspectos de elaboración de documentos institucionales y toma de decisiones institucionales.

Ahora bien, respecto al clima institucional y el grado de comunicación interna que

existe, el 70% de los docentes ha indicado que los directivos resuelven los conflictos que se suscitan dentro de la institución educativa, basándose en la comunicación y el dialogo, además el 40% de los docentes indica siempre mantienen buenas relaciones interpersonales, y finalmente el 54% de docentes ha indicado que siempre los directivos existen un óptimo clima institucional. De lo expresado anteriormente, se aprecia que el nivel de comunicación es relativamente bueno, aunque aún existen evidencias de problemas interpersonales, no obstante, en líneas generales el clima institucional es bueno. En otras líneas, se aprecia que el 40% de los docentes ha señalado que los directivos si son capaces de solucionar los problemas de los alumnos basándose en el dialogo y el consenso.

Los profesores manifiestan en un 70% que si han recibido orientación oportuna para realizar una evaluación diagnostica de sus alumnos. Respecto a la relación que existe entre los padres de familia y los directivos, el 70% de docentes ha manifestado que siempre se organizan jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia, asimismo el 40% indicó que ha observado una buena relación entre estas partes. No obstante el 80% de los docentes ha indicado que el Director no convocó a una reunión donde se renovó o estableció la AMAPAFA (Asociación de madres y padres de familia), desde mi punto de vista esto se debe a que la figura del Director no se relaciona con la función autónoma que tienen los padres de familia para organizarse, no guardando relación alguna respecto a las relaciones interpersonales que debe existir entre ambas partes, por lo que se puede concluir que las relaciones entre estas partes es regular y aún faltan limar algunas asperezas.

Respecto a las funciones directivas en relación con la infraestructura de la institución educativa tenemos que el 84% de docentes considera que los directivos si disponen las aulas de acuerdo al número de estudiantes matriculados, quieren decir que no

observan hacinamiento o salones despoblados. No obstante el 80% de los mismos docentes ha indicado que nunca los directivos han hechos las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar el servicio educativo, ni gestionan la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones ni medios tecnológicos de enseñanza, tampoco existe preocupación respecto a la obtención de material educativo adecuado para el logro de los aprendizajes previstos, lastimosamente tanto la realizada observable como lo señalado por los docentes nos permite concluir con la idea de que ni la infraestructura, ni el mobiliario ni el material disponible es adecuado para brindar un servicio educativo de calidad, más por el contrario todo el material con el que se cuenta demuestra dejadez por parte de las autoridades, donde lo más moderno que tienen es un televisor que no sirve.

En relación a los horarios en los que se presta el servicio educativo el 40% de profesores ha indicado que nunca los directivos han establecido los horarios en los que los padres de familia pueden participar, el 72% de docentes indica que nunca se dio a conocer las normas que tiene la institución educativa respecto a los horarios de atención esto para fines de no interrumpir los horarios de clase. Asimismo, el 72% dijo que nunca se han establecido estrategias para evitar la interrupción de clases por las actividades o proyectos extracurriculares que se llevan a cabo en la institución educativa. Evidenciándose aún problemas respecto al manejo de los tiempos y su uso racionalizado.

Por otro lado, respecto a los ingresos propios de la institución educativa y la forma en la que se maneja, el 100% de docentes ha manifestado que el director no dispone de estos bienes ni en mejora de la infraestructura escolar ni tampoco coordina o supervisa la manera en la que la AMAPAFa dispone de estos ingresos.

Respecto al trabajo con psicopedagogía, el 74% de docentes ha señalado que nunca los

directivos han instaurado estrategias de erradicación de pandillas y focos de violencia, por lo que estos podrían diseminarse en toda la institución educativa, no obstante el 70% reconoce que los directivos si mantienen coordinación con los psicopedagogos para identificar y tratar de manera individualizada estos casos, finalmente el 70% también señala que ante un brote de violencia los directivos lo tratan de manera directa y de forma pacífica.

El 72% de los docentes ha manifestado que no existe incorporación del personal administrativo respecto de las actividades que se realizan en la institución educativa, es más señalan que como estas personas dependen de la universidad no se identifican y ni siquiera están presentes en las actividades, asimismo prefieren aislarse de los problemas que se susciten. Afirmación que se ve reforzada por el 100% de docentes que indica que nunca los directivos instan al personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.

Una vez terminado el trabajo durante el año escolar, el 94% de los docentes ha indicado que los directivos les solicitan informes a fin de recabar esta información y dejar listo para el año escolar siguiente, no obstante, solamente el 30% de profesores indicó que recibió esta información consolidada proveniente del anterior año antes de iniciar su trabajo en el presente, lo que significa que si bien al concluir se les solicita información, esta no termina siendo de utilidad pues no es puesta en conocimiento de los nuevos docentes quienes deberían tener esta información a fin de que implementen mejoras, no obstante al parecer esta información se queda guardada y no es utilizada para la toma de decisiones e implementación de estrategias de cambio. En esta misma línea, se aprecia que el 80% de los docentes ha indicado que nunca los directivos han hecho un balance de logros con un

contraste comparativo respecto a años anteriores, tampoco se revisan que aspectos se han mejorado o que cosas se deben cambiar. Estos resultados nos permiten concluir que existe una dejadez por parte de los miembros de la comunidad educativa en relación a una continuidad del trabajo pedagógico, toda vez que se aprecia que cada quien conduce como mejor le parece el proceso de enseñanza aprendizaje, con la única intención de acabar la programación, pero no se logra evidenciar competencias ni resultados de calidad.

Asimismo, se encuestó a los docentes respecto a las acciones de índole administrativo que se ejecuta por parte de los directivos, obteniendo en estos aspectos resultados negativos, toda vez que el 100% de los docentes han señalado que ninguno de los directivos ha rendido cuentas ni a los padres de familia, ni a los mismos docentes, peor aún se desconoce si estos manejan algún tipo de presupuesto.

Respecto a las acciones que emprende el director en relación a la evaluación continua de los docentes, el 94% de los mismos señalaron que si existe. Espacios donde se les capacita y se toman algunas decisiones respecto a su trabajo durante el presente año escolar, asimismo el 30% de ellos indica que estas capacitaciones les permiten autoevaluar su desarrollo. En contraste a estos resultados se tiene que el 80% de los docentes indica que nunca se ha sistematizado todo ese trabajo y la información obtenida en sendas capacitaciones para hacerlas útiles ni tampoco tienen conocimiento de los resultados que se obtienen.

En relación al trabajo entre docente y Director, tenemos que el 100% de los docentes ha indicado que nunca ninguno de los directivos ha evaluado su planificación semanal, ni monitorea su trabajo, quizá esto se deba a que el 100% de los docentes indica que el Director no permanece el tiempo suficiente en las institución educativa, lo que no le

permite indagar sobre estos aspectos, el 100% igualmente señaló que nunca tampoco se ha preocupado por indagar sobre qué estrategias utiliza en aula. Asimismo, el 100% de los docentes indica que nunca los directivos han propuesto o incentivado la elaboración de proyectos de investigación, y desconocen si existen becas de las cuales se puedan beneficiar, consideran que el colegio de aplicación es un centro donde asisten a cumplir sus horas y una vez que termina su dictado termina cualquier vínculo que los pueda unir con la institución educativa.

Hasta el momento parece que no existe identificación con la institución educativa, que las personas que trabajan allí lo hacen únicamente por cumplir su hora y cobrar los cheques que le corresponden, pero no existe intención de cambio ni mejora.

Finalmente, el 100% de los docentes ha indicado que no existe por parte de los directivos un plan de trabajo que permita retroalimentar el trabajo en base a la evaluación diagnóstica, tampoco se definió criterios para planificar las sesiones de clase. Si bien se reconoce que existan capacitaciones, el 80% de docentes indicó que ninguna de ellas se ha centrado en brindarle técnicas o instrumentos de evaluación.

5.1.2.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS PROFESORES DE AULA SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS COORDINADORES DE ÁREA/PERSONAL JERÁRQUICO

CUADRO N° 06 ENCUESTAS APLICADAS A LOS PROFESORES DE AULA SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS COORDINADORES DE ÁREA/PERSONAL JERÁRQUICO

Nro.	Ítem	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
01	El coordinador del área dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la institución educativa en lo correspondiente a horarios, participación de los padres entre otros	0	0	15	30%	35	70%	50	100%
02	El coordinador de área proporciona orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos	0	0	25	50%	25	50%	50	100%
03	El coordinador de área evalúa los resultados alcanzados el año anterior para la planificación del PAT.	0	0	0	0	50	100%	50	100%
04	El coordinador de área se involucra en la toma de decisiones de su Institución.	0	0	35	70%	15	30%	50	100%
05	El coordinador de área planifica la forma de enseñanza y evaluación del área a su cargo.	20	40%	20	40%	10	20%	50	100%
06	La planificación realizada por el coordinador está en función de las necesidades e intereses de los alumnos.	0	0	35	70%	15	30%	50	100%
07	El coordinador de área selecciona métodos y técnicas de enseñanza apropiadas para que los docentes guíen su práctica profesional	0	0	0	0	50	100%	50	100%
08	El coordinador de área revisa que todos los docentes cuenten con sus portafolios completos y actualizados	0	0	0	0	50	100%	50	100%
09	El coordinador de área evalúa los resultados alcanzados luego de la culminación del año escolar	0	0	35	70%	15	30%	50	100%
10	El coordinador de área posee todos los documentos de gestión y los pone a disposición de los docentes.	20	40%	20	40%	10	20%	50	100%
11	El coordinador demuestra puntualidad en la institución educativa	40	80%	10	20%	0	0	50	100%
12	El coordinador de área busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos pedagógicos	20	40%	20	40%	10	20%	50	100%
13	El coordinador de área es ejemplo para los docentes y los guía con su experiencia académica.	20	40%	20	40%	10	20%	50	100%

14	El coordinador de área realiza monitoreo y acompañamiento docente teniendo en cuenta un cronograma de actividades.	15	30%	35	70%	0	0	50	100%
15	Los coordinadores de área utilizan las fichas de monitoreo y acompañamiento con las rubricas facilitas por el Ministerio de Educación	0	0	0	0	50	100%	50	100%
16	El coordinador de área revisa semanalmente los documentos que los docentes deben portar para realizar su sesión de aprendizaje.	20	40%	20	40%	10	20%	50	100%
17	El coordinador de área establece y mantienen normas consistentes y consensuadas de disciplina y buen trato entre los docentes a su cargo	0	0	0	0	50	100%	50	100%
18	El coordinador de área contribuye a la solución racional de las situaciones conflictivas que se presentan en la institución educativa	15	30%	35	70%	0	0	50	100%
19	El coordinador de área cumple con eficacia la normatividad vigente en el Marco del Buen Desempeño Directivo.	0	0	0	0	50	100%	50	100%
20	El coordinador de área demuestra dominio de los conocimientos y componentes del área curricular que dirige.	15	30%	35	70%	0	0	50	100%
21	El coordinador de área mantiene un trato de respeto y cordialidad entre los miembros de su comunidad educativa.	15	30%	35	70%	0	0	50	100%
22	El coordinador de área permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes.	20	40%	20	40%	10	20%	50	100%
23	El coordinador de área respeta las opiniones y puntos de vista de sus alumnos durante sus intervenciones orales y escritas (durante los monitoreos a aula)	40	80%	10	20%	0	0	50	100%
24	El coordinador de área se comunica con los padres de familia y/o apoderados de los alumnos con bajo rendimiento académico o problemas de conducta	40	80%	10	20%	0	0	50	100%
25	El coordinador de área realiza reuniones de inter aprendizaje con los docentes de su área	0	0	0	0	50	100%	50	100%
26	El coordinador de área cita mensualmente a reuniones de docentes para evaluar el desarrollo del área.	0	0	0	0	50	100%	50	100%
27	El coordinador de área solicita informes mensuales respecto al avance académico.	0	0	0	0	50	100%	50	100%
28	El coordinador de área genera espacios para que los docentes se auto evalúen de manera multidimensional.	0	0	0	0	50	100%	50	100%
29	El coordinador de área promovió entre los docentes la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.	0	0	0	0	50	100%	50	100%
30	El coordinador de área indaga sobre las estrategias que utiliza el docente	20	40%	20	40%	10	20%	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De la encuesta aplicada respecto al desempeño de los coordinadores del área desde la perspectiva docente, se tiene que 70% de los profesores ha indicado respecto de los coordinadores de su área que nunca dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la institución educativa en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, es decir la gran mayoría de los profesores señala que no existe por parte de los profesores coordinadores interés para establecer horarios u organizar su trabajo.

Asimismo el 50% de los profesores ha manifestado que su coordinador de área nunca proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos, si bien la forma de trabajo dentro de la institución educativa está pensada en atención a guiar a los nuevos docentes en su práctica pedagógica, y que la labor de guía recae en la persona del coordinador, se aprecia lastimosamente que esta función es cumplida de manera incompleta o eventual pues solo algunos de los coordinadores efectiviza esta labor. Aunado a esta afirmación se tiene que el 100% de los docentes indicó que nunca los coordinadores, durante el año escolar 2017, evaluaron los resultados alcanzados para la planificación del PAT, es entonces fácil concluir e indicar que si bien anualmente los docentes y coordinadores al culminar el año escolar alcanzan informes sobre los resultados alcanzados durante determinado año escolar, estos resultados los cuales deberían de ser usados para tomar decisiones de mejora, simplemente no son alcanzados a los coordinadores de área del año próximo, o si bien estos los tienen en su poder, pues si por ventura los revisan, nunca los utilizan ni siquiera para indagar sobre los logros alcanzados o las necesidades de aula, por lo que prefieren iniciar el año que les corresponde desde cero o a lo mucho copian esquemas y no implementan ninguna mejora

al momento de elaborar el PAT. Es en este sentido que el 40% de docentes indicó que a veces o siempre el coordinador de área posee todos los documentos de gestión y los pone a disposición de los docentes del área más el 20% nunca lo hace. Finalmente, el 70% de docentes indicó que solo a veces el coordinador de área se involucra en la toma de decisiones de la institución educativa, y el otro 30% dijo que nunca se involucran en estos asuntos. Estos resultados solamente confirman lo señalado en líneas anteriores.

Asimismo, el respecto al tema de planificación de la enseñanza y los instrumentos de evaluación a cargo del coordinador de área, el 40% de los docentes indican que esta función es realizada siempre por los coordinadores, el 40% de los docentes dijo que a veces los coordinadores lo hacen, y el 20% dijo que nunca sus coordinadores se encargaron de estos temas. Ahora bien, respecto a los docentes que realizan esta planificación el 70% de los docentes dijo que a veces los coordinadores la realizan en función de las necesidades e intereses de los alumnos, y el 30% de docentes dijo que sus coordinadores nunca toman en cuenta estos criterios para realizar la planificación.

Si nos centramos en los aspectos del trabajo en aula, es necesario revisar si los coordinadores de área cumplen con su función principal de guiar el trabajo de los docentes, sin embargo, el 100% de los docentes indicó que nunca el coordinador de área seleccionó métodos y técnicas de enseñanza para guiar a los docentes en su práctica profesional, y consecuentemente el mismo 100% de los docentes dijo que nunca el coordinador de área les revisa los portafolios completos y actualizados. Sin embargo, únicamente el 20% de docentes dijo que nunca hay una revisión semanal de los documentos que los docentes deben de portar para realizar su sesión de aprendizaje, y el 80% dijo que, si existía esta revisión, entonces si bien no hay una revisión completa, continua y actualizada de todos los

documentos que deben de portar, si existe un control de las sesiones de clase, hecho que no tiene suma importancia ya que las sesiones ya están elaboradas por las rutas del aprendizaje, demostrando dejadez en la evaluación del trabajo de sus docentes, hecho que se ve reafirmado por el 100% de los docentes que indicó que nunca el coordinador de área realizó reuniones de inter aprendizaje con los docentes de su área, ni cita mensualmente a reuniones de docentes para evaluar el desarrollo del área, ni procura que sus docentes se auto evalúen de manera multidimensional.

Respecto a las acciones emprendidas por el coordinador una vez concluido el año escolar, el 70% de profesores indicó que a veces estos evalúan los resultados alcanzados al culminar el año, y el 30% dijo que nunca los coordinadores realizaron esta acción. Asimismo, el 70% de los docentes dijo que a veces el coordinador de área realizó monitoreo y acompañamiento docente teniendo en cuenta un cronograma de actividades, no obstante, el 100% de los docentes aclara que nunca los coordinadores utilizaron las fichas de monitoreo y acompañamiento con las rubricas facilitas por el Ministerio de Educación.

El 80% de los docentes indicó que sus coordinadores si son puntuales en su asistencia, el 40% de docentes dijo que sus coordinadores se actualizan permanentemente, el mismo porcentaje de encuestados señaló que a veces consideran a sus coordinadores como ejemplo y consideran que son guías de su trabajo.

En esta misma línea, el 70% de docentes considera que el coordinador de área mantiene un trato de respeto y cordialidad entre los miembros de su comunidad educativa, reafirmado por el 80% de los encuestados que indicó que el coordinador de área respeta las opiniones y puntos de vista de sus alumnos durante sus intervenciones orales y escritas (durante los

monitoreos a aula), además la misma cantidad de encuestados observó que el coordinador de área se comunica con los padres de familia y/o apoderados de los alumnos con bajo rendimiento académico o problemas de conducta.

En la solución de conflictos el 70% de los docentes dijo que a veces el coordinador contribuye a la solución racional de las situaciones que se presentan en la institución educativa. Asimismo, el 70% de los encuestados indicó que a veces el coordinador de área demuestra dominio de los conocimientos y componentes del área curricular que dirige, esto reforzado por el 30% de docentes que dijo que siempre el coordinador maneja los componentes referidos a su área, es decir no se cuestiona para nada su formación académica y existe un respaldo a los mismos.

El 100% de docentes indicó que nunca los coordinadores les ha señalado que su trabajo se guía por el Marco del Buen desempeño docente, ni les exige que sus labores se enmarquen en este prospecto.

5.1.2.3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL DIRECTOR Y SUB DIRECTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CUADRO N° 07 ENCUESTAS APLICADAS AL DIRECTOR Y SUB DIRECTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

N°	ÍTEM	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%
01	Usted ha elaborado un diagnóstico de las características del entorno institucional.	1	33.3%	2	66.7%	0	0	3	100%
02	Usted toma en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
03	Usted tomo en cuenta las necesidades actuales de la institución educativa para la elaboración del PEI	0	0	0	0	3	100%	3	100%
04	Usted realizo con anticipación la elaboración del PEI	0	0	0	0	3	100%	3	100%
05	Usted durante la elaboración de la planificación anual verificó que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional	3	100%	0	0	0	0	3	100%
06	Usted promovió la participación de todos los docentes y coordinadores en la elaboración del PEI	3	100%	0	0	0	0	3	100%
07	Usted selecciono docentes y coordinadores para que participen para la toma de decisiones	0	0	3	100%	0	0	3	100%
08	Usted al inicio del año escolar, instauró el CONEI y seleccionó a sus integrantes	3	100%	0	0	0	0	3	100%
09	Usted coordina con el CONEI, para decidir sobre los asuntos institucionales	3	100%	0	0	0	0	3	100%
10	Usted tomo en cuenta la experiencia de los coordinadores y consulta con los mismos para tomar las decisiones institucionales.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
11	Usted soluciona conflictos basándose en la comunicación.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
12	Todos los docentes mantienen buenas relaciones interpersonales con su persona	3	100%	0	0	0	0	3	100%
13	Usted genera un clima institucional óptimo basado en la comunicación.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
14	Usted proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos	3	100%	0	0	0	0	3	100%
15	Usted cuando existen problemas relacionados con los alumnos, es capaz de solucionarlos mediante el diálogo y consenso.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
16	Usted organiza jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia	0	0	3	100%	0	0	3	100%
17	Usted mantiene buenas relaciones con los padres que integran las AMAPAFAs	3	100%	0	0	0	0	3	100%

18	Usted convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMAPAFa	0	0	0	0	3	100%	0	0
19	Usted, al inicio del año escolar, dispone la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados	3	100%	0	0	0	0	3	100%
20	Usted realiza las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
21	Usted gestiona la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.	1	33.3%	2	66.7%	0	0	3	100%
22	Usted realiza las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.	1	33.3%	2	66.7%	0	0	3	100%
23	Usted dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
24	Usted implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial	3	100%	0	0	0	0	3	100%
25	Usted elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases	1	33.3%	2	66.7%	0	0	3	100%
26	Usted coordina con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos propios de la institución educativa	1	33.3%	2	66.7%	0	0	3	100%
27	Usted dispone de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura de la I.E.	0	0	0	0	3	100%	3	100%
28	Usted coordina con la AMAPAFa para disponer de los ingresos de la institución educativa	0	0	3	100%	0	0	3	100%
29	Usted instaure estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la institución educativa	3	100%	0	0	0	0	3	100%
30	Usted coordina con la coordinación de psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo	3	100%	0	0	0	0	3	100%
31	Usted promueve el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
32	Usted coordina con el personal administrativo para que trabaje de manera unificada con docentes y coordinadores en pro del cumplimiento de metas institucionales.	1	33.3%	2	66.7%	0	0	3	100%
33	Usted coordina con el personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
34	Usted al final de año pide informes a los docentes y coordinadores a fin de utilizar dicha información en la implementación de mejoras para el nuevo año escolar.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
35	Usted, antes de iniciar un nuevo año escolar pone a disposición de los docentes y coordinadores información relevante respecto a los logros pasados y fija metas de cambio respecto a lo obtenido.	3	100%	0	0	0	0	3	100%
36	Usted elabora una comparación entre los logros obtenidos en el presente año respecto al año pasado para ver qué cosas se han mejorado y que cosas se deben cambiar	3	100%	0	0	0	0	3	100%

37	Usted realiza asambleas de padres donde se rinda cuentas de manera pública y documentada de los gastos incurridos en las actividades realizadas.	0	0	0	0	0	3	100%	3	100%
38	Usted pone de conocimiento a la comunidad educativa respecto de los gastos en los que incurre anualmente	0	0	0	0	0	3	100%	3	100%
39	Usted dispone mecanismos de rendición de cuentas a las que deben ajustarse cada uno de los profesores o coordinadores que manejen presupuesto de aula o institucional.	0	0	0	0	0	3	100%	3	100%
40	Usted genera espacios para que los docentes y coordinadores se autoevalúen de manera multidimensional	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
41	Usted cita a capacitaciones donde la toma de decisiones parta de la evaluación personal de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
42	Usted sistematiza la información brindada por cada uno de los docentes respecto a su desempeño personal.	0	0	0	0	0	3	100%	3	100%
43	Usted evalúa la planificación semanal del docente.	0	0	3	100%	0	0	0	3	100%
44	Usted hace visitas de acompañamiento y monitoreo a los docentes.	0	0	3	100%	0	0	0	3	100%
45	Usted permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
46	Usted indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
47	Usted hace propuestas para la formulación de proyectos de investigación para la mejora del servicio educativo.	0	0	0	0	0	3	100%	3	100%
48	Usted utiliza los resultados de los proyectos realizados en aula con los alumnos para la búsqueda de políticas que mejoren los mismos.	1	33.3%	2	66.7%	0	0	0	3	100%
49	Usted proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas	0	0	0	0	0	3	100%	3	100%
50	Usted promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.	0	0	0	0	0	3	100%	3	100%
51	Usted definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
52	Usted proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
53	Usted indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
54	Usted gestionó la obtención de los libros entregados por el estado para todos y cada uno de los estudiantes.	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
55	Usted realiza jornadas de capacitación en didáctica docente donde brinde a sus profesores herramientas necesarias para mejorar su desempeño en aula.	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
56	Usted supervisa la forma de evaluar los aprendizajes de los estudiantes	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
57	Usted capacita a sus docentes en el tema de evaluación y técnicas evaluativas	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%
58	Usted utiliza la información obtenida de las evaluaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.	3	100%	0	0	0	0	0	3	100%

Fuente: Elaboración propia – encuestas aplicadas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Haciendo un análisis general de la encuesta se aprecia que, de 58 reactivos, 35 de los mismos fueron respondidos de manera afirmativa, ya que tanto el director como sus dos subdirectores, es decir el 100% de los encuestados, manifiestan que siempre ejecutan o ejecutaron las siguientes funciones:

- Tomaron en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual.
- Durante la elaboración de la planificación anual verificaron que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional
- Promovieron la participación de todos los docentes y coordinadores en la elaboración del PEI
- Al inicio del año escolar, instauró el CONEI y seleccionó a sus integrantes
- Coordinan con el CONEI, para decidir sobre los asuntos institucionales
- Tomaron en cuenta la experiencia de los coordinadores y consulta con los mismos para tomar las decisiones institucionales.
- Solucionan conflictos basándose en la comunicación.
- Todos los docentes mantienen buenas relaciones interpersonales con su persona.
- Generan un clima institucional óptimo basado en la comunicación.
- Proporcionaron orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos
- Cuando existen problemas relacionados con los alumnos, son capaces de solucionarlos mediante el diálogo y consenso.
- Mantienen buenas relaciones con los padres que integran las AMAPAFA

- Al inicio del año escolar, dispusieron la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados
- Realizaron las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.
- Dieron a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.
- Implementaron estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial
- Instauran estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la institución educativa
- Coordinan con psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo
- Promueven el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.
- Coordinan con el personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.
- Al final de año pide informes a los docentes y coordinadores a fin de utilizar dicha información en la implementación de mejoras para el nuevo año escolar.
- Antes de iniciar un nuevo año escolar pone a disposición de los docentes y coordinadores información relevante respecto a los logros pasados y fija metas de cambio respecto a lo obtenido.
- Elaboraron una comparación entre los logros obtenidos en el presente año respecto al año pasado para ver qué cosas se han mejorado y que cosas se deben cambiar

- Generan espacios como capacitaciones para que los docentes y coordinadores se autoevalúen de manera multidimensional y en la toma de decisiones.
- Permanecen el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes
- Indagan sobre las estrategias que utiliza el docente.
- Definen, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases
- Proporcionan orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente
- Indagaron sobre las estrategias que utiliza el docente.
- Gestionaron la obtención de los libros entregados por el estado para todos y cada uno de los estudiantes.
- Realizaron jornadas de capacitación en didáctica docente donde brinde a sus profesores herramientas necesarias para mejorar su desempeño en aula.
- Supervisan la forma de evaluar los aprendizajes de los estudiantes
- Capacitan a sus docentes en el tema de evaluación y técnicas evaluativas
- Utilizan la información obtenida de las evaluaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.

Por otro lado, respecto a otro grupo de reactivos, se tiene que los tres directivos (100%) indicaron que nunca realizaron las siguientes funciones:

- Toman en cuenta las necesidades actuales de la institución educativa para la elaboración del PEI y realizarlo con anticipación, convocaron oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMAPAFa.

- Dispusieron de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura institucional, realizaron asambleas de padres donde se rinda cuentas de manera pública y documentada de los gastos incurridos en las actividades realizadas.
- Ponen de conocimiento a la comunidad educativa respecto de los gastos en los que incurre anualmente, disponen mecanismos de rendición de cuentas a las que deben ajustarse cada uno de los profesores o coordinadores que manejen presupuesto de aula o institucional.
- Sistematizan la información brindada por cada uno de los docentes respecto a su desempeño personal, hacen propuestas para la formulación de proyectos de investigación para la mejora del servicio educativo, Proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas.
- Promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.

De estos aspectos, manifiestan los encuestados primero que, en relación con la AMAPAFa, ellos son autónomos en la toma de sus decisiones y organización, por lo que no se inmiscuyen, no obstante, si toman participación cuando les solicitan guías o cuando deben de proporcionar información para la institución educativa, asimismo, señalan que participan en las reuniones generales que llaman los padres de familia, con la intención de mantener un buen dialogo con ellos.

Finalmente existe otro grupo de reactivos donde las respuestas fueron variadas entre siempre y a veces, es decir que algunas cosas se cumplen de manera permanente y otros de manera eventual, sin embargo, se puede señalar que, si se cumplen, pero no con frecuencia entre ellos tenemos:

1. Elaboró un diagnóstico de las características del entorno institucional.
2. Gestionó la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.
3. Realizan las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.
4. Elaboraron el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases
5. Coordinan con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos propios de la institución educativa y para que trabajen de manera unificada con docentes y coordinadores en pro del cumplimiento de metas institucionales
6. Utilizaron los resultados de los proyectos realizados en aula con los alumnos para la búsqueda de políticas que mejoren los mismos.

Esta mixtura de respuestas se debe también a la naturaleza de la institución educativa, pues existen funciones las cuales deben de ser realizadas en coordinación con la universidad, y otras no se pueden cumplir pues no se adecuan a la forma de organización.

5.1.2.4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS COORDINADORES DE ÁREA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CUADRO N° 08 ENCUESTAS APLICADAS A LOS COORDINADORES DE ÁREA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

N°	Ítem	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
01	Usted, en su condición de coordinador, dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la institución educativa en lo correspondiente a horarios, participación de los padres entre otros	20	100%	0	0	0	0	20	100%
02	Usted, en su condición de coordinador proporciona orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos	20	100%	0	0	0	0	20	100%
03	Usted, en su condición de coordinador evalúa los resultados alcanzados el año anterior para la planificación del PAT.	10	50%	10	50%	0	0	20	100%
04	Usted, en su condición de coordinador se involucra en la toma de decisiones de su Institución.	20	100%	0	0	0	0	20	100%
05	Usted, en su condición de coordinador, planifica la forma de enseñanza y evaluación del área a su cargo.	20	100%	0	0	0	0	20	100%
06	La planificación realizada por su persona, está en función de las necesidades e intereses de los alumnos.	20	100%	0	0	0	0	20	100%
07	Usted, en su condición de coordinador selecciona métodos y técnicas de enseñanza apropiadas para que los docentes guíen su práctica profesional	20	100%	0	0	0	0	20	100%
08	Usted, en su condición de coordinador, revisa que todos los docentes cuenten con sus portafolios completos y actualizados	20	100%	0	0	0	0	20	100%
09	Usted, en su condición de coordinador, evalúa los resultados alcanzados luego de la culminación del año escolar	12	60%	8	40%	0	0	20	100%
10	Usted, en su condición de coordinador, posee todos los documentos de gestión y los pone a disposición de los docentes del área.	20	100%	0	0	0	0	20	100%
11	Usted, en su condición de coordinador demuestra puntualidad en la institución educativa	20	100%	0	0	0	0	20	100%
12	Usted, en su condición de coordinador busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos pedagógicos.	20	100%	0	0	0	0	20	100%
13	Usted, en su condición de coordinador es ejemplo para los docentes y los guía con su experiencia académica.	20	100%	0	0	0	0	20	100%
14	Usted, en su condición de coordinador realiza monitoreo y acompañamiento docente	20	100%	0	0	0	0	20	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Al igual que en la encuesta anterior existe una gran unicidad en las respuestas obtenidas, pues de los 30 reactivos 26 de ellos fueron respondidos de manera unívoca, pues los 20 coordinadores (100%) señalaron que siempre realizan o realizaron esas funciones:

Prácticamente se observa que los coordinadores avalan su proceder en casi todos los reactivos, sin embargo, existe una incoherencia con lo que afirman los docentes, es fácil apreciar que podría existir por parte de estos una sobrevaloración de su trabajo.

Pese a que en el reactivo 19 el 100% de los docentes indica que trabaja con sus docentes bajo el marco del buen desempeño docente, el mismo 100% ha indicado que nunca ha utilizado las fichas de monitoreo y acompañamiento con las rubricas facilitadas por el Ministerio de Educación, observación en la que se debe hacer hincapié, pues es de conocimiento general que el trabajo de aula es el que debe ser calificado y evaluado y no así los contenidos desarrollados, pues estos ya están previstos en las rutas del aprendizaje.

5.1.2.4. ANÁLISIS POR DIMENSIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO.

5.1.2.4.1. DIMENSIÓN 1 DE LA VARIABLE MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO SOBRE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

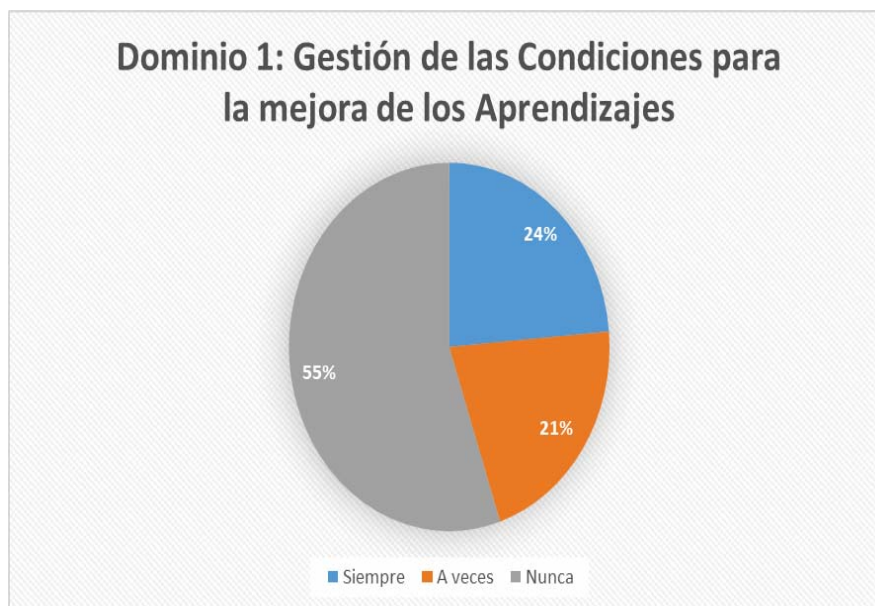
CUADRO N° 09

Dimensión 1 de la variable marco del buen desempeño directivo sobre el desempeño directivo

Columna 1	Total	Porcentaje	N° preguntas	Frecuencia	Media	Desviación	Promedio
SIEMPRE	497	24%	9.9	2	4	15.28	11.83
A VECES	445	21%	8.9	4	10	6.47	10.60
NUNCA	1158	55%	23.2	1	36	18.66	27.57

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 03: Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La tabla y gráfico que antecede evidencia que en líneas generales los docentes consideran que la actuación del personal directivo respecto al dominio N° 01 “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” es regular, pues el 55% de los encuestados ha manifestado que los indicadores de medición se dan “a veces”, es decir que algunos de los parámetros de medición están presentes mientras que otros no, situación que varía toda vez que se están evaluando comportamientos, los mismos que varían de uno a otro, en consecuencia está en una escala media, pues algunas cosas se viene cumpliendo de acuerdo a lo dispuesto por el Marco del Buen Desempeño Directivo, el 24% ha indicado que es alta, este porcentaje sin duda permite señalar que el trabajo encaminado por los directivos tiene visos para mejorar.

Finalmente, el 21% de los encuestados dijo que es baja, porcentaje que evidencia que aún existen cosas que mejorar.

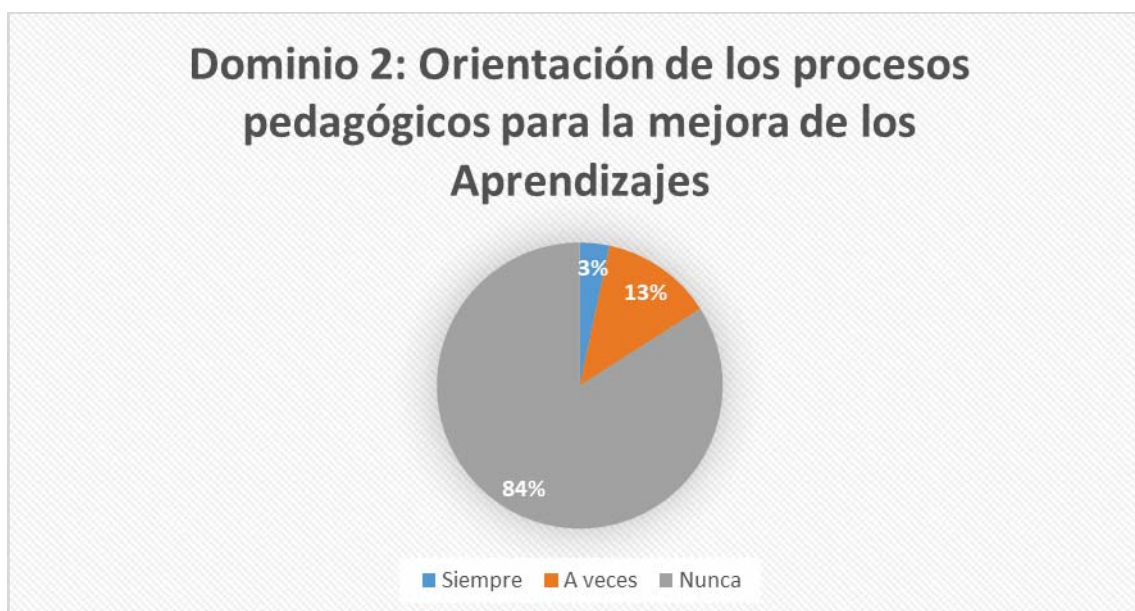
5.1.2.4.2. DIMENSIÓN 2 DE LA VARIABLE MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO SOBRE EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

CUADRO N° 10: Dimensión 2 de la variable marco del buen desempeño directivo sobre el desempeño directivo

Columna 1	Total	Porcentaje	N° preguntas	Frecuencia	Media	Desviación	Promedio
SIEMPRE	27	3%	0.5	9	0	3.68	1.69
A VECES	101	13%	2.0	7	10	5.85	6.31
NUNCA	672	84%	13.4	7	40	8.52	42.00
Total	800	100%	14.0				

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 04: Dominio 2 orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La tabla y grafico que antecede muestra que respecto a la dimensión 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, el 84% de los docentes encuestados ha señalado que el cumplimiento de los desempeños establecidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo se encuentra en un nivel bajo, esta afirmación responde directamente a que la mayoría de las respuestas registradas están consideradas dentro de la respuesta “nunca”, es decir que los comportamientos materia de evaluación no son perceptibles, la no recurrencia de dichos comportamientos indica la ausencia de una buena aplicación de lo dispuesto en el dominio N° 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo, es decir que aún existen situaciones que deben de mejorar o que incluso son inexistentes, por tal motivo no se puede afirmar que de manera positiva se esté aplicando lo señalado; el 13% de los docentes considera señalo que “a veces” se da la presencia de los indicadores de evaluación y el 3% indica que siempre.

Los datos registrados demuestran que respecto a la gestión de procesos pedagógicas aún quedan demasiados cabos sueltos, los mismos que se pueden deber a diversos factores; sin embargo, consideramos que ellos se pueden deber a la intermitente permanencia del director, finalmente encontramos también que los subdirectores han creado una imagen resistente respecto a los profesores.

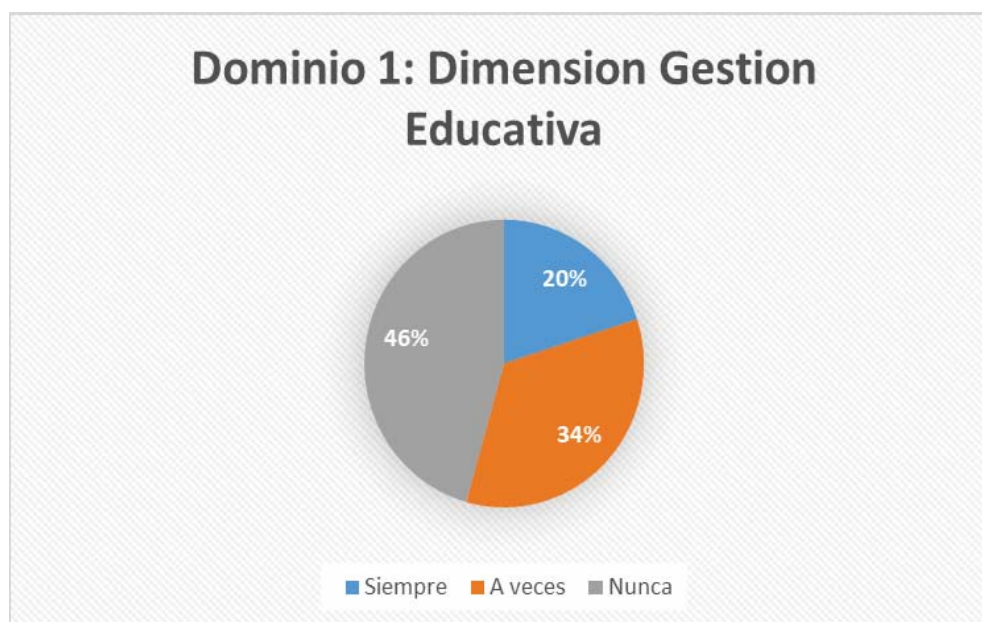
5.1.2.4.3. DIMENSIÓN 1 DE LA VARIABLE MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL JERÁRQUICO

CUADRO N° 11: Dimensión 1 de la variable marco del buen desempeño directivo sobre el desempeño del personal jerárquico

Columna	Total	Porcentaje	N° preguntas	frecuencia	Media	Desviación	Promedio
SIEMPRE	160	20%	3.2	9	0	12.65	10.00
A VECES	275	34%	5.5	1	20	12.38	17.19
NUNCA	365	46%	7.3	1	15	17.89	22.81

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 05: Dominio 1 dimensión gestión educativa



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la tabla y grafico anterior se evidencia que el nivel de gestión educativa percibida es pésima, esto debido a que el 46% de docentes ha manifestado que “nunca” se evidencian los indicadores de evaluación, no obstante estos datos no son tan tajantes ya que el 34% indicó que “a veces” se perciben otro grupo de comportamientos previstos en el Marco del Buen Desempeño docente como paradigmas de excelencia, datos que evidencian que aún existen situaciones que deben de ser cumplidos para que se logres la excelencia y la misma se vea manifestada en la calidad del servicio que brindan.

Por otro lado, el 20% dijo que “siempre” se evidenciaban algunas de las actitudes esperadas como símbolo de excelencia en el servicio prestado y la capacidad de dirección del personal jerárquico, estos últimos resultados solamente demuestran que aún existen situaciones que se deben de mejorar y más aún cuando el colegio es un centro de profesionalización, y que por su naturaleza debe de demostrar excelencia.

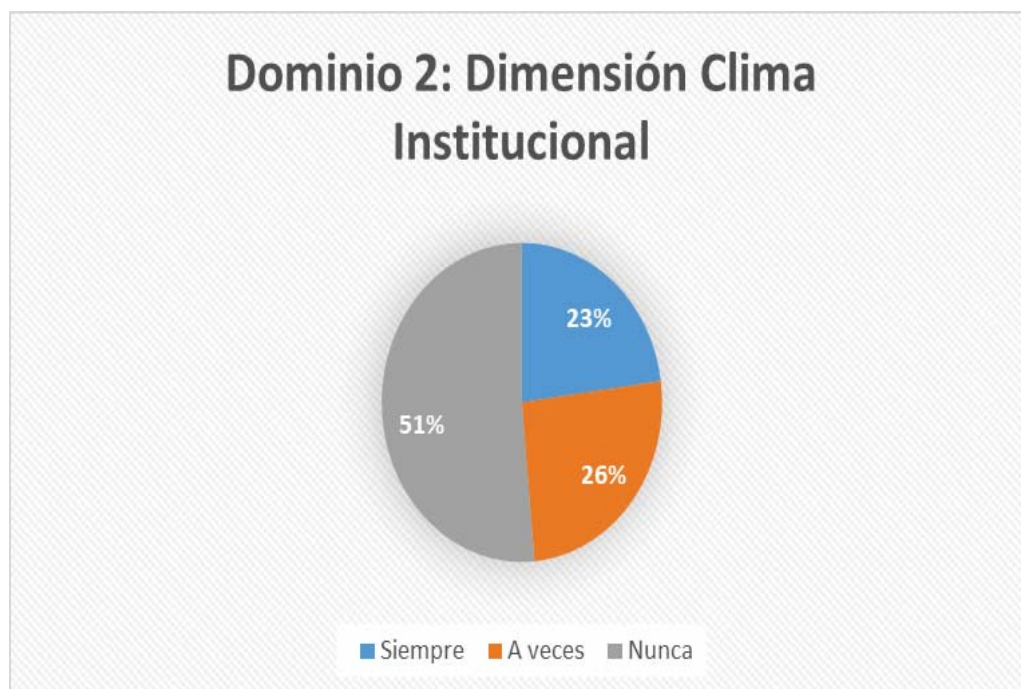
5.1.2.4.4. DIMENSIÓN 2 DE LA VARIABLE MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO OPINIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL JERÁRQUICO

CUADRO N° 12: Dimensión 2 de la variable marco del buen desempeño directivo opinión de los docentes sobre el desempeño del personal jerárquico

Columna	Total	Porcentaje	N° preguntas	frecuencia	Media	Desviación	Promedio
SIEMPRE	160	23%	3.2	7	7.5	14.34	11.43
A VECES	180	26%	3.6	4	5	15.65	12.86
NUNCA	360	51%	7.2	6	30	25.33	25.71

Fuente: Elaboración propia

Figura N°06: Dominio 2 dimensión clima institucional



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el cuadro anterior se puede apreciar que en manera totalizante el 51% de docentes encuestados, señaló que “nunca” ha evidenciado la ejecución de los comportamientos previstos como indicadores de calidad en la ejecución de funciones durante el ejercicio de sus funciones, el 26% señaló que “a veces” se percibe el cumplimiento de las funciones en el ejercicio de su cargo dentro de la institución educativa y finalmente el 23% indicó que nunca se evidencian los caracteres enmarcados dentro de lo previsto en el Marco del Buen Desempeño Directivo.

De los cuadros que anteceden se puede señalar que aún faltan muchos ámbitos que implementar dentro de la institución educativa, para poder señalar que los directivos ejercen una función importante para bridar el servicio educativo de calidad, si bien ya existen un pequeño grupo de personas que ejecutan estas acciones o algunas de ellas ya está presentes en todos como muestra de la intención de avanzar en pro de la calidad, en su gran mayoría se hace necesaria capacitaciones continuas donde el personal conozca cómo debe de desenvolverse.

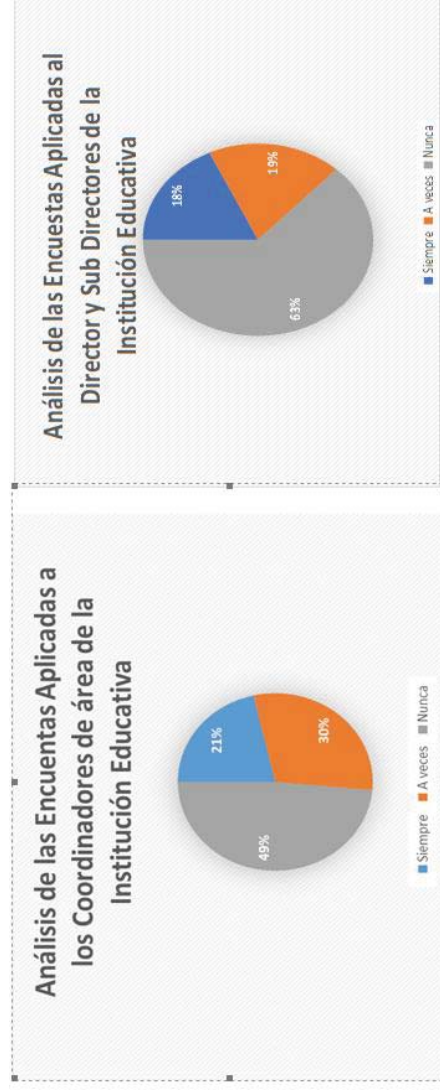
5.1.2.4.5. CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS A LOS DIRECTIVOS Y JERARQUICOS.

CUADRO N° 13: Contraste de resultados obtenidos por directivos y jerárquicos

Columnal	RESPUESTAS OBTENIDAS POR DIRECTIVOS										RESPUESTAS OBTENIDAS POR JERARQUICOS				
	Total	%	N° preguntas	Frec.	Media	Desviación	Promedio	Total	%	N° preguntas	Frec.	Media	Desviación	Promedio	
SIEMPRE	524	18%	10.5	8	2	13.87	9.03	320	21%	6.4	16	0	13.24	10.67	
A VECES	546	19%	10.9	4	10	7.04	9.41	455	30%	9.1	1	10	13.93	15.17	
NUNCA	1830	63%	36.6	1	37	17.66	31.55	725	49%	14.5	1	15	21.34	24.17	

Fuente: Elaboración propia

Figura 07: Análisis de encuestas aplicadas al grupo directivo y jerárquico



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De los cuadros que anteceden se puede apreciar que, en ambas variables, las respuestas obtenidas están enmarcadas dentro del nivel “nunca”, es decir que no son apreciables o perceptibles por parte de los docentes aquellos indicadores que son considerados necesarios para brindar un servicio educativo de calidad.

Siendo esto así se tiene que 63% y 48% dijo que nunca tanto para directivos como para jerárquicos respectivamente, no obstante, estos datos son seguidos por el 10.9 y 30% que dijo que “a veces”; estos resultados nos permiten asegurar que, si bien existe una gran necesidad de realizar mejoras y capacitar al personal para el logro evidente de las capacidades exigidas, este no es del todo pésimo ya que existe indicio de mejora e implementación.

5.1.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De todos resultados obtenidos de sendas encuestas se aprecia que existe una clara incoherencia entre lo manifestado por los docentes y la autoevaluación que realizan los coordinadores y directivos respecto de su trabajo docente. Es evidente la sobrevaloración que realizan los coordinadores y directivos sobre su propio desempeño el mismo que si bien no es juzgado como uno pésimo es uno relativamente ausente y bajo.

Los docentes que arriban a esta institución educativa, simbolizan una suerte de ensayo pues es su primer contacto con aula que tienen, es decir que su trabajo necesita una guía permanente, así como el monitoreo para que puedan perfeccionar su práctica profesional, además no solamente nos podemos centrar en la posición del docente de aula, sino también

debemos hacer hincapié que en manos de estos docentes recientemente egresados de las aulas universitarias, se encuentran un grupo de niños y jóvenes que merecen recibir una educación de calidad. Por otro lado, es necesario, criticar las condiciones constantes en las que se vienen dando las clases, si bien respecto a la infraestructura no se puede hacer mucho por la dependencia administrativa que mantiene con la universidad, si podemos emprender el camino para cambiar el servicio que se presta en esta institución, es decir proponer el cambio desde el actuar de cada uno de sus componentes y que de una vez por todas este colegio deje de ser un laboratorio de ensayo donde más fracasos que logros se han conseguido.

Pensemos un poco, si la institución educativa es centro de perfeccionamiento y profesionalización de futuros docentes, debería supuestamente ser el mejor lugar donde se preste el servicio educativo, toda vez que está a la vanguardia, implica constante capacitación e innovación de los conocimientos relativos a pedagogía, enseñanza y aprendizaje. Es necesario realizar, en primer lugar, un recorrido por el modo en que puede entenderse el ejercicio profesional de aquellos que desempeñan funciones de conducción en las instituciones educativas, porque las alternativas que sobre esta cuestión se planteen se reflejarán en la formación y los dispositivos que para ella se diseñen.

En el primer caso, la racionalidad técnica fundamenta la actividad del profesional, la cual se entiende como una actividad instrumental dirigida al control técnico sobre los objetos o a la solución de problemas mediante la aplicación rigurosa de teorías científicas y técnicas derivadas de éstas. Supone un ajuste de los medios respecto a los fines; implica una fuerte separación y jerarquización entre la investigación y la práctica, entre la ciencia

básica y la ciencia aplicada (la que proporciona técnicas de diagnóstico y de solución de problemas), aspectos que se sustentan en el pre dominio del paradigma positivista. Éste otorga mayor importancia al contexto de justificación que al contexto de descubrimiento. “Dado el acuerdo acerca de los fines, la cuestión «¿Cómo debería actuar?» podría ser reducida a una cuestión meramente instrumental sobre los medios más adecuados para lograr los propios fines. En toda acción inteligente, en consecuencia, hay algún tipo de conocimiento, aunque en ocasiones ese conocimiento puede haberse consolidado en ciertas rutinas o en esquemas semiautomáticos.

Es importante aclarar, también, que la reflexión en la acción no puede considerarse un proceso autónomo ni suficiente. De hecho, las condiciones que definen la práctica de los directivos, que ya hemos abordado en el capítulo anterior, es decir el conjunto de condiciones institucionales (definidas tanto desde una perspectiva macro como micro política) conforman en parte y ponen límites a los marcos de reflexión en simultaneidad con la acción. Sin embargo, los dispositivos de formación pueden constituir un espacio y un tiempo privilegiados para la reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción.

5.2. PRUEBA DE HIPOTESIS

Procedimiento de la prueba de hipótesis

Interpretación y análisis: Hipótesis estadísticas	Ho: El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo	
	Ha: El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera si se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.	
Nivel de significación	$\alpha = 0.1$	
Prueba de Hipótesis Descriptiva	$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{S_x}{\sqrt{n}}}$	Valor calculado para “SIEMPRE”: $t = 3.41$
		Valor calculado para “A VECES”: $t = 7.30$
		Valor calculado para “NUNCA”: $t = 32.69$

Valor p calculado para	“SIEMPRE” $p = 0.02$	“A VECES” $p = 0.001$	“NUNCA” $p = 0.01$
Conclusión	Para “SIEMPRE”: Como $p < 3.41$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna; se concluye que el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.		
	Para “A VECES”: Como $p < 7.30$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna; se concluye que el desempeño directivo y jerárquico en		

	la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.
	Para “NUNCA”: Como $p < 32.69$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna; se concluye que el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.

5.3. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de los datos y el arribo a las conclusiones, se han aplicado sendas encuestas que permitieron identificar el logro o no de las capacidades que debería tener un directivo o coordinador, de las mismas se asignó como respuestas las alternativas de “siempre”, “a veces” y “nunca”, respuestas que permiten identificar la incidencia en la ejecución de tales indicadores, previstos como necesarios para acreditar la calidad y buen servicio educativo; no obstante para indicar en términos cualitativos estas respuestas se ha realizado una equivalencia de los términos asignados como respuestas para poder indicar si de manera total la adecuación del ejercicio de las funciones de personal directivo y jerárquico, se establece a lo dispuesto por el Marco del Buen Desempeño directivo; siendo así, se tiene:

CUADRO N° 14: CUADRO DE EQUIVALENCIA

Respuestas asignadas en las encuestas	Valor referencial y cualitativo para señalar el nivel de adecuación.
Nunca	Bajo
A veces	Regular
Siempre	Alto

Fuente: Elaboración propia

Es decir, si es mayor la presencia de respuestas “nunca”, significa que la adecuación de las acciones del personal directivo y jerárquico a lo dispuesto por el Marco del Buen Desempeño Directivo, es bajo ya que no existen una clara identidad entre la realidad y lo previsto en el documento normativo, así también, si las respuestas en su mayoría se adecuan a “a veces”, significa que es regular ya que si bien se identifican algunas, aún faltan para el logro de la excelencia; y finalmente si las respuestas están en “Siempre”, podemos afirmar que el nivel de adecuación es alto ya que se evidencian en su gran mayoría el logro de los indicadores previstos por el Marco de Buen Desempeño Directivo. Por otro lado, para poder afirmar que un nivel es alto, medio o bajo se tomó como referencias a la población en sí misma y el porcentaje de incidencia en sus respuestas es decir si la mayoría de personas indicó “nunca” en sus respuestas, evidentemente este se encontraría en un nivel bajo y así sucesivamente.

CONCLUSIONES

PRIMERA. - El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera, se adecúa en un porcentaje bajo a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo. Puesto que los encuestados reconocen que el trabajo de los directivos y jerárquicos se cumplen en cierta medida con las exigencias de este marco normativo, afirmación que es reflejada por el 63% de docentes que indica que justamente las acciones que implican decisiones de cambio y disposiciones de gestión y el 49% de coordinadores que indican lo mismo respecto de las acciones que deberían de cumplirse para una gestión de calidad, esta afirmación se ve reflejada en el cuadro N° 14.

SEGUNDA.- El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera, es desfasado y desactualizado, pues todo el personal que labora anualmente allí, se guía por un PEI elaborado en el 2009, el mismo que no ha sido revisado o modificado en la actualidad, y que cada inicio de año escolar solamente se copia formatos de años pasados y no toman en cuenta los resultados obtenidos con anterioridad, para implementar decisiones de cambio, esto se ve reforzado por el 80% de docentes que señala que nunca se realiza una comparación o revisión de los resultados obtenidos en años pasados y por 100% de coordinadores indicó que a veces basan sus decisiones en los resultados de años anteriores.

TERCERA. - El desempeño directivo y jerárquico para la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera, es baja, puesto que el 55% de los encuestados indicaron que si bien algunos puntos se vienen cumpliendo de acuerdo a lo dispuesto por el Marco del Buen Desempeño del Directivo, en su gran mayoría se encuentran ausencias claras de las acciones señaladas como paradigma

de excelencia, esta afirmación se ve corroborada con los datos plasmados en el cuadro N°10. Lo que nos lleva a concluir que el desempeño directivo y jerárquico en esta dimensión debe de mejorar.

CUARTA. - El desempeño directivo y jerárquico orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera, se encuentra en un nivel bajo; porque el 84% de los encuestados indica que las acciones propuestas para el logro de esta dimensión “nunca” se evidencian, es decir hay ausencia de dichas acciones, además existen problemas internos relacionados a las relaciones interpersonales y el cambio anual del personal.

QUINTA. - Dentro de la institución educativa existe un perfil directivo y jerárquico, pero no enmarcado en la investigación realizada, por lo que se elaboró una propuesta de perfil de acuerdo a las necesidades y lo establecido por el Marco del Buen Desempeño del Directivo a fin de dar una valoración a las capacidades y aptitudes de las personas que ocuparan estos puestos.

RECOMENDACIONES

1. A la Facultad de Educación, debe de designar un director más estable que permita una gestión de cambio e implementación de medidas de mejora.
2. Respecto a la selección del personal directivo, jerárquico y docente se debe hacer una revisión del perfil de capacidades que se exigen a los postulantes, asimismo se debe procurar siquiera 04 años de permanencia mínimamente en la institución educativa.
3. A la Institución educativa, se le recomienda elaborar una revisión y reestructuración del PEI institucional, el mismo que debe de partir de la realidad y del entorno de la institución educativa. Se debe partir por realizar un diagnóstico inicial y a partir de los resultados obtenidos establecer metas para el logro de las disposiciones del Marco del Buen Desempeño Directivo. Es entonces, que se debe de organizar planes de mejora.
4. A los directivos, si bien su poca permanencia en la institución educativa implica que hagan poco, esto no debe de significar un impedimento para iniciar propuestas de mediano y largo plazo, además de incentivar constantes capacitaciones.
5. A los coordinadores de área, deben de capacitarse constantemente.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, M. (2003): “La dirección escolar en el contexto europeo”, Revista Organización y Gestión Educativa. Abril, 15-19. Madrid.
- Álvarez, M. (2001) El liderazgo de los procesos de mejora, en I. Cantón la implantación de la calidad de los centros educativos. Madrid.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela psico perspectivas, vol. 9, núm. 2, julio-diciembre, pp. 34-52 pontificia universidad católica de Valparaíso viña del mar, Chile
- Balzán, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela
- Barber, Michael y Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Santiago: PREAL y Cinde.
- Bass, B. M. (1988). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. Disponible en:
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/Johann_Tesis_Maestria_2016. Revisado el 10.12.17
- Castells, M. (2002) “La dimensión cultural de Internet”, Universitat Oberta de Catalunya, julio. <http://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/a...> Revisado el 12.11.17

Ecuador, Ministerio de educación. (2011). Fundamentación teórica de la propuesta de estándares de desempeño profesional directivo. En estándares de desempeño profesional directivo propuesta para la discusión ciudadana (págs. 10-12). Quito-Ecuador: https://educación.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Directivo_Propedeutico.pdf Revisado el 12.11.17

Escamilla, S. A. (2006) Tesis: El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>. Revisado el 30.12.17

Fernández Díaz, M.J.; Álvarez Fernández, M. y Herrero Toranzo, E. (2002): La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid, Edit. Síntesis.

Fernández Fernández, I. (2010). Evaluación como medio en el proceso de enseñanza aprendizaje. Eduinnova, 10.

England, G. (1989); González, M. T. (1994); Lorenzo, M., (1994). Mis últimas reflexiones y mis conclusiones sobre la asignatura de Dirección de Centros Educativos, disponible en: <http://pedagogia0408.blogspot.pe/> Revisado el 20.11.17

González, M. T. (1989). “Perspectivas teóricas recientes en organización escolar: una panorámica general”. En Escudero, J. M. y González, M. T. (Eds.). p. 35-59,81, 117.

- Greene, J. y Caracelli, V. (2003) Making paradigm sense of mixed methods practice. En A, Tashakkori y Ch. teddlie (Ed.), Handbook ef mixed methods in social y behavioral research (p 91-110). London: SAGE Publications.
- Harling, P. (1989). “The Organizational Framework for Educational Leadership”. En Bush, T. p. 20- 27.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hopkins y Lagerweij, en Murillo, Barrio y Pérez-Albo, (1999). La dirección escolar: análisis e investigación. Ministerio de Educación y Cultura. CIDE. Madrid. 1999.
- Hughes, M. (1988). “Leadership in Professionally Staffed Organizations”. En Glatter, R. et al. (Eds.).
- Leithwood Harris Y Hopkins 2008 Seven strong claims about successful school leadership school leadership an management, 28, pp 27-42.
- Levine y Lezzote en Ruiz, 1999 en Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/> ISSN: 2007 – 7890. Año: III. Número: 3 Artículo no.1 Período: Febrero – mayo 2006. p. 6 Revisado el 28.12.17
- Lincoln, Y. y Guba, E. (1985) paradigmas que compiten en la investigación cualitativa. Investigación naturalista <http://www.aprendeonline.udea.content>. Revisado el 16.12.17

Lorenzo, M. (2004): “La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal”. Ediciones Universidad Salamanca. 194-211.

Martínez Corchon, I. (1984) “La dirección escolar y sus funciones: un estudio sobre el director en la provincia de Valencia” Universidad de Valencia. Tesis para la licenciatura.

Moreno, Q. M. (1989). Organizaciones educativas. Madrid, UNED.

Ministerio de Educación y ONU. (2011). Manual de Gestión para directores de Instituciones educativas. Lima. p. 9

Ministerio de Educación. (2014) “Marco del Buen Desempeño Directivo” Documento completo en: [http://www. Ministerio de Educación.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf](http://www.Ministerio de Educación.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf).

Revisado el 23.11.17

Ministerio de Educación del Perú. (2012). Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, Lima.

Ministerio de Educación del Perú. (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>. Revisado el 23.11.17

- Ministerio de Educación del Perú. (2012). Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de: http://www.Ministerio de Educación.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf. Revisado el 26.11.17
- Murillo, F. (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. (pp. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco; LLECE.
- Murillo, F. Javier y Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de educación primaria en América Latina, y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361, 141-170.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2008). *Education and training policy. Improving school leadership, policy and practice*. p. 15-19: Paris: OCDE.
- Pérez Juste (2000) La evaluación de programas educativos: conceptos básicos, planteamientos generales y problemática. *Revista de investigación educativa* N° 2 pp. 261-28
- Pozner, P. (1997). La gestión escolar. En: SEP (2000). *Antología de la Gestión Educativa*. México: Secretaría de Educación Pública, pp. 7-26.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1991). *Administración Escolar*. Caracas, Venezuela: Editorial Biosfera.

- Román Cámara y Rueda (2000). Las funciones de los directores desde la perspectiva de los Profesores/Directivos de centros de Educación Primaria y Secundaria. Revista de Pedagogía, Bordón. pp 52, 2, 253-268
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995) Qualitative interviewing. The art of hearing data. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sergiovanni, T.J. (2003). Leadership. What's in it for schools? Londres: Routledge Falmer p. 8
- Smyth, J. (1994). "Una concepción 'pedagógica' y 'educativa' del liderazgo escolar". En Escudero, J. M. y González, M. T. (Eds.) (1994): Op. cit., p. 221-250.
- Thomas, R. M. (Ed.) (1990). International Comparative Education. Practices, Issues & Prospects. Oxford, Pergamon Press.
- Zorrilla, S. y M. Torres (1993). La Tesis, 2ª. ed., Ed. McGraw-Hill, México.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>PROBLEMA DE INVESTIGACION</p> <p>¿Cómo el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo es el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera? ○ ¿Cómo es el desempeño directivo y jerárquico para la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera? ○ ¿De qué manera el desempeño directivo y jerárquico orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera? 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Describir cómo el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo. <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Describir cómo es el desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera. ○ ¿Explicar cómo es el desempeño directivo y jerárquico para la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera? ○ Conocer de qué manera el desempeño directivo y jerárquico orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera ○ Elaborar una propuesta de perfil para el director y personal jerárquico de acuerdo a lo exigido por el MBDD. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no se adecúa a lo establecido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El desempeño directivo y jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no es eficiente. - El desempeño directivo y jerárquico para la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera no se adecua a las exigencias de la educación actual. - El desempeño directivo y jerárquico orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera de manera regular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño directivo y jerárquico - Marco del buen desempeño directivo 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>El presente trabajo según su nivel de profundidad es de tipo aplicada evaluativa</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>La presente investigación utiliza el diseño NO EXPERIMENTAL.</p> <p>O -----> X</p> <p>Donde: O=Realidad X=Resultados observados</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p> <p>TÉCNICAS. -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta a directores, subdirectores, personal jerárquico. - Encuesta sobre directores, subdirectores, personal jerárquico <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario

VARIABLE	DOMINIOS/DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	DESEMPEÑOS/INDICADORES	ITEMS
DESEMPEÑO DIRECTIVO DE ACUERDO MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.	Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje. Promueve 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. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	El director ha elaborado un diagnóstico de las características del entorno institucional Toma en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual. Para la elaboración tomo en cuenta las necesidades actuales de la institución educativa Realizo con anticipación la elaboración del PEI Durante la elaboración de la planificación anual verifiqué que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional Promovió la participación de todos los docentes y coordinadores en la elaboración del PEI Para la toma de decisiones selecciono docentes y coordinadores para que participen de sendas decisiones Al inicio del año escolar instauré el CONEI y selecciono a sus integrantes Coordina con el CONEI, para decidir sobre los asuntos institucionales Tomo en cuenta la experiencia de los coordinadores y consulta con los mismos para tomar las decisiones institucionales. Soluciona conflictos basándose en la comunicación. Todos los docentes mantienen relaciones interpersonales con el director de la institución educativa. Los docentes mantienen buenas relaciones interpersonales con los coordinadores de área. Genera un clima institucional óptimo basado en la comunicación. Proporciono orientación oportuna a los profesores para realizarla evaluación diagnóstica de los alumnos Cuando existen problemas relacionados con los alumnos, es capaz de solucionarlos mediante el diálogo y consenso.

		<p>Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.</p> <p>Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p> <p>Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.</p> <p>Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>El director organiza jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia</p> <p>El director mantiene buenas relaciones con los padres que integran las AMIAPAFAS</p> <p>Convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMPAFA</p> <p>El director de la institución educativa, al inicio del año escolar, dispone la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados</p> <p>El director realiza las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.</p> <p>El director gestiona la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.</p> <p>El director realiza las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.</p> <p>Dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.</p> <p>Implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial</p> <p>Elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases</p> <p>Coordina con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos propios de la institución educativa</p> <p>Dispone de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura institucional</p> <p>Coordina con la AMPAFA para disponer de los ingresos de la institución educativa</p> <p>Instaura estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la institución educativa</p> <p>Coordina con la coordinación de psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo</p> <p>Promueve el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.</p>	<p>El director organiza jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia</p> <p>El director mantiene buenas relaciones con los padres que integran las AMIAPAFAS</p> <p>Convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMPAFA</p> <p>El director de la institución educativa, al inicio del año escolar, dispone la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados</p> <p>El director realiza las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.</p> <p>El director gestiona la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.</p> <p>El director realiza las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.</p> <p>Dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.</p> <p>Implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial</p> <p>Elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases</p> <p>Coordina con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos propios de la institución educativa</p> <p>Dispone de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura institucional</p> <p>Coordina con la AMPAFA para disponer de los ingresos de la institución educativa</p> <p>Instaura estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la institución educativa</p> <p>Coordina con la coordinación de psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo</p> <p>Promueve el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.</p>
--	--	---	--	--

			<p>Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p> <p>Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</p>	<p>Coordina con el personal administrativo y coordinadores en pro del cumplimiento de metas institucionales.</p> <p>Coordina con el personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.</p> <p>Al final de año pide informes a los docentes y coordinadores a fin de utilizar dicha información en la implementación de mejoras para el nuevo año escolar.</p> <p>Antes de iniciar un nuevo año escolar pone a disposición de los docentes y coordinadores información relevante respecto a los logros pasados y fija metas de cambio respecto a lo obtenido.</p> <p>Elabora una comparación entre los logros obtenidos en el presente año respecto al año pasado para ver qué cosas se han mejorado y que cosas se deben cambiar</p> <p>Realiza asambleas de padres donde se rinda cuentas de manera publica y documentada de los gastos incurridos en las actividades realizadas.</p> <p>Pone de conocimiento a la comunidad educativa respecto de los gastos en los que incurre anualmente</p> <p>Dispone mecanismos de rendición de cuentas a las que deben ajustarse cada uno de los profesores o coordinadores que manejen presupuesto de aula o institucional.</p> <p>Genera espacios para que los docentes y coordinadores se autoevalúen de manera multidimensional</p> <p>Cita a capacitaciones donde la toma de decisiones parta de la evaluación personal de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.</p> <p>Sistematiza la información brindada por cada uno de los docentes respecto a su desempeño personal.</p>
<p>Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de</p>	<p>Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la</p>	<p>Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje</p> <p>Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre</p>	<p>El director o subdirector evalúa la planificación semanal del docente.</p> <p>El director o subdirector hace visitas de acompañamiento y monitoreo a los docentes.</p> <p>El director o subdirector permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes</p>

	<p>los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica, pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje</p>	<p>los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>Estimula la iniciativa de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p> <p>Orienta y promueve 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.</p> <p>Monitorea y orienta 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 y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p> <p>Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>	<p>El director o subdirector indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.</p> <p>El director o subdirector hace propuestas para la formulación de proyectos de investigación para la mejora del servicio educativo.</p> <p>El director o subdirector utiliza los resultados de los proyectos realizados en aula con los alumnos para la búsqueda de políticas que mejoren los mismos.</p> <p>Proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas</p> <p>Promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.</p> <p>Definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerarse para planear las clases</p> <p>Proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente</p> <p>El director o subdirector indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.</p> <p>Gestionó la obtención de los libros entregados por el estado para todos y cada uno de los estudiantes.</p> <p>Realiza jornadas de capacitación en didáctica docente donde brinde a sus profesores herramientas necesarias para mejorar su desempeño en aula.</p> <p>Supervisa la forma de evaluar los aprendizajes de los estudiantes</p> <p>Capacita a sus docentes en el tema de evaluación y técnicas evaluativas</p> <p>Utiliza la información obtenida de las evaluaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.</p>
--	--	---	--	--

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM
DESEMPEÑO JERÁRQUICO ACUERDO AL MARCO DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO	Gestión educativa	Planificación del trabajo pedagógico y de gestión	El coordinador de área evalúa los resultados alcanzados el año anterior para la planificación del PAT.
			El coordinador de área se involucra en la toma de decisiones de su Institución.
			El coordinador de área planifica la forma de enseñanza y evaluación del área a su cargo.
			La planificación realizada por el coordinador está en función de las necesidades e intereses de los alumnos.
	Gestión educativa	Gestionar los procesos de enseñanza – aprendizaje	El coordinador de área revisa semanalmente los documentos que los docentes deben portar para realizar su sesión de aprendizaje.
			El coordinador de área selecciona métodos y técnicas de enseñanza apropiadas para que los docentes guíen su práctica profesional
			El coordinador de área revisa que todos los docentes cuenten con sus portafolios completos y actualizados
			El coordinador de área evalúa los resultados alcanzados luego de la culminación del año escolar
	Liderazgo educativo	Responsabilidad profesional	El coordinador de área posee todos los documentos de gestión y los pone a disposición de los docentes del área.
			El coordinador demuestra puntualidad en la institución educativa
			El coordinador de área busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos pedagógicos.
			El coordinador de área es ejemplo para los docentes y los guía con su experiencia académica.
	Clima institucional	Organización institucional	El coordinador de área realiza monitoreo y acompañamiento docente teniendo en cuenta un cronograma de actividades.
			Los coordinadores de área utilizan las fichas de monitoreo y acompañamiento con las rubricas facilitas por el MINEDU
El coordinador de área establece y mantienen normas consistentes y consensuadas de disciplina y buen trato entre los docentes a su cargo			
El coordinador de área contribuye a la solución racional de las situaciones conflictivas que se presentan en la institución educativa			
Clima institucional	Creación de ambientes favorables para el aprendizaje	El coordinador de área cumple con eficacia la normatividad vigente en el Marco del Buen Desempeño Docente.	
		El coordinador de área demuestra dominio de los conocimientos y componentes del área curricular que dirige.	
		El coordinador de área mantiene un trato de respeto y cordialidad entre los miembros de su comunidad educativa.	
		El coordinador de área respeta las opiniones y puntos de vista de sus alumnos durante sus intervenciones orales y escritas (durante los monitoreos a aula)	
El coordinador de área se comunica con los padres de familia y/o apoderados de los alumnos con bajo rendimiento académico o problemas de conducta	El coordinador de área realiza reuniones de interaprendizaje con los docentes de su área	El coordinador de área cita mensualmente a reuniones de docentes para evaluar el desarrollo del área.	



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO



Encuesta a Director

INSTRUCCIÓN. - Estimado director, la presente encuesta es anónima y servirá para recabar información pertinente y buscar la mejora del servicio educativo, lea atentamente cada una de ellos y marca con una X en el casillero donde considere pertinente.

NRO	ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
01	Usted ha elaborado un diagnóstico de las características del entorno institucional.			
02	Usted toma en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual.			
03	Usted tomo en cuenta las necesidades actuales de la institución educativa para la elaboración del PEI			
04	Usted realizo con anticipación la elaboración del PEI			
05	Usted durante la elaboración de la planificación anual verificó que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional			
06	Usted promovió la participación de todos los docentes y coordinadores en la elaboración del PEI			
07	Usted selecciono docentes y coordinadores para que participen para la toma de decisiones			
08	Usted al inicio del año escolar, instauró el CONEI y seleccionó a sus integrantes			
09	Usted coordina con el CONEI, para decidir sobre los asuntos institucionales			
10	Usted tomo en cuenta la experiencia de los coordinadores y consulta con los mismos para tomar las decisiones institucionales.			
11	Usted soluciona conflictos basándose en la comunicación.			
12	Todos los docentes mantienen buenas relaciones interpersonales con su persona			
13	Usted genera un clima institucional óptimo basado en la comunicación.			
14	Usted proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos			
15	Usted cuando existen problemas relacionados con los alumnos, es capaz de solucionarlos mediante el diálogo y consenso.			
16	Usted organiza jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia			
17	Usted mantiene buenas relaciones con los padres que integran las AMAPAFA			
18	Usted convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMAPAFA			
19	Usted, al inicio del año escolar, dispone la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados			
20	Usted realiza las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.			
21	Usted gestiona la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.			
22	Usted realiza las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.			
23	Usted dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.			
24	Usted implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial			
25	Usted elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases			
26	Usted coordina con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos			

	propios de la institución educativa			
27	Usted dispone de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura institucional			
28	Usted coordina con la AMAPAFA para disponer de los ingresos de la institución educativa			
29	Usted instaure estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la institución educativa			
30	Usted coordina con la coordinación de psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo			
31	Usted promueve el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.			
32	Usted coordina con el personal administrativo para que trabaje de manera unificada con docentes y coordinadores en pro del cumplimiento de metas institucionales.			
33	Usted coordina con el personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.			
34	Usted al final de año pide informes a los docentes y coordinadores a fin de utilizar dicha información en la implementación de mejoras para el nuevo año escolar.			
35	Usted, antes de iniciar un nuevo año escolar pone a disposición de los docentes y coordinadores información relevante respecto a los logros pasados y fija metas de cambio respecto a lo obtenido.			
36	Usted elabora una comparación entre los logros obtenidos en el presente año respecto al año pasado para ver qué cosas se han mejorado y que cosas se deben cambiar			
37	Usted realiza asambleas de padres donde se rinda cuentas de manera pública y documentada de los gastos incurridos en las actividades realizadas.			
38	Usted pone de conocimiento a la comunidad educativa respecto de los gastos en los que incurre anualmente			
39	Usted dispone mecanismos de rendición de cuentas a las que deben ajustarse cada uno de los profesores o coordinadores que manejen presupuesto de aula o institucional.			
40	Usted genera espacios para que los docentes y coordinadores se autoevalúen de manera multidimensional			
41	Usted cita a capacitaciones donde la toma de decisiones parta de la evaluación personal de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.			
42	Usted sistematiza la información brindada por cada uno de los docentes respecto a su desempeño personal.			
43	Usted evalúa la planificación semanal del docente.			
44	Usted hace visitas de acompañamiento y monitoreo a los docentes.			
45	Usted permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes			
46	Usted indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.			
47	Usted hace propuestas para la formulación de proyectos de investigación para la mejora del servicio educativo.			
48	Usted utiliza los resultados de los proyectos realizados en aula con los alumnos para la búsqueda de políticas que mejoren los mismos.			
49	Usted proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas			
50	Usted promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.			
51	Usted definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases			
52	Usted proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente			
53	Usted indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.			
54	Usted gestionó la obtención de los libros entregados por el estado para todos y cada uno de los estudiantes.			
55	Usted realiza jornadas de capacitación en didáctica docente donde brinde a sus profesores herramientas necesarias para mejorar su desempeño en aula.			
56	Usted supervisa la forma de evaluar los aprendizajes de los estudiantes			
57	Usted capacita a sus docentes en el tema de evaluación y técnicas evaluativas			
58	Usted utiliza la información obtenida de las evaluaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.			

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO



Encuesta a subdirector

INSTRUCCIÓN. - Estimado subdirector, la presente encuesta es anónima y servirá para recabar información pertinente y buscar la mejora del servicio educativo, lee atentamente cada una de ellos y marca con una X en el casillero donde considere pertinente.

NRO	ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
01	Usted ha elaborado un diagnóstico de las características del entorno institucional.			
02	Usted toma en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual.			
03	Usted tomo en cuenta las necesidades actuales de la institución educativa para la elaboración del PEI			
04	Usted realizo con anticipación la elaboración del PEI			
05	Usted durante la elaboración de la planificación anual verificó que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional.			
06	Usted condición de subdirector promovió la participación de todos los docentes y coordinadores en la elaboración del PEI			
07	Usted selecciono docentes y coordinadores para que participen para la toma de decisiones			
08	Usted tomo en cuenta la experiencia de los coordinadores y consulta con los mismos para tomar las decisiones institucionales.			
09	Usted soluciona conflictos basándose en la comunicación.			
10	Todos los docentes mantienen buenas relaciones interpersonales con su persona.			
11	Usted genera un clima institucional óptimo basado en la comunicación.			
12	Usted proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos			
13	Usted cuando existen problemas relacionados con los alumnos, es capaz de solucionarlos mediante el diálogo y consenso.			
14	Usted organiza jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia			
15	Usted mantiene buenas relaciones con los padres que integran la AMAPAFA			
16	Usted convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMAPAFA			
17	Usted al inicio del año escolar, dispone la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados			
18	Usted realiza las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.			
19	Usted gestiona la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.			
20	Usted realiza las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.			
21	Usted dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.			
22	Usted implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial			
23	Usted elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases			
24	Usted coordina con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos propios de la institución educativa			

25	Usted dispone de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura institucional			
26	Usted coordina con la AMAPAFa para disponer de los ingresos de la institución educativa			
27	Usted instaura estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la institución educativa			
28	Usted coordina con la coordinación de psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo			
29	Usted promueve el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.			
30	Usted coordina con el personal administrativo para que trabaje de manera unificada con docentes y coordinadores en pro del cumplimiento de metas institucionales.			
31	Usted coordina con el personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.			
32	Usted al final de año pide informes a los docentes y coordinadores a fin de utilizar dicha información en la implementación de mejoras para el nuevo año escolar.			
33	Usted, antes de iniciar un nuevo año escolar pone a disposición de los docentes y coordinadores información relevante respecto a los logros pasados y fija metas de cambio respecto a lo obtenido.			
34	Usted elabora una comparación entre los logros obtenidos en el presente año respecto al año pasado para ver qué cosas se han mejorado y que cosas se deben cambiar			
35	Usted realiza asambleas de padres donde se rinda cuentas de manera pública y documentada de los gastos incurridos en las actividades realizadas.			
36	Usted pone de conocimiento a la comunidad educativa respecto de los gastos en los que incurre anualmente			
37	Usted dispone mecanismos de rendición de cuentas a las que deben ajustarse cada uno de los profesores o coordinadores que manejen presupuesto de aula o institucional.			
38	Usted genera espacios para que los docentes y coordinadores se autoevalúen de manera multidimensional			
39	Usted cita a capacitaciones donde la toma de decisiones parta de la evaluación personal de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.			
40	Usted sistematiza la información brindada por cada uno de los docentes respecto a su desempeño personal.			
41	Usted evalúa la planificación semanal del docente.			
42	Usted hace visitas de acompañamiento y monitoreo a los docentes.			
43	Usted permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes			
44	Usted indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.			
45	Usted hace propuestas para la formulación de proyectos de investigación para la mejora del servicio educativo.			
46	Usted utiliza los resultados de los proyectos realizados en aula con los alumnos para la búsqueda de políticas que mejoren los mismos.			
47	Usted proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas			
48	Usted promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.			
49	Usted definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases			
50	Usted proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente			
51	Usted indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.			
52	Usted en su condición de subdirector gestionó la obtención de los libros entregados por el estado para todos y cada uno de los estudiantes.			
53	Usted realiza jornadas de capacitación en didáctica docente donde brinde a sus profesores herramientas necesarias para mejorar su desempeño en aula.			
54	Usted supervisa la forma de evaluar los aprendizajes de los estudiantes			
55	Usted capacita a sus docentes en el tema de evaluación y técnicas evaluativas			
56	Usted utiliza la información obtenida de las evaluaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.			

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L.
HERRERA A LA LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO



Encuesta a coordinadores de área

INSTRUCCIÓN. - Estimado coordinador, la presente encuesta es anónima y servirá para recabar información pertinente y buscar la mejora del servicio educativo, lee atentamente cada una de ellos y marca con una X en el casillero donde consideres pertinente.

Nro.	Ítem	Siempre	A veces	Nunca
01	Usted, en su condición de coordinador, dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la institución educativa en lo correspondiente a horarios, participación de los padres entre otros			
02	Usted, en su condición de coordinador proporciona orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos			
03	Usted, en su condición de coordinador evalúa los resultados alcanzados el año anterior para la planificación del PAT.			
04	Usted, en su condición de coordinador se involucra en la toma de decisiones de su Institución.			
05	Usted, en su condición de coordinador, planifica la forma de enseñanza y evaluación del área a su cargo.			
06	La planificación realizada por su persona, está en función de las necesidades e intereses de los alumnos.			
07	Usted, en su condición de coordinador selecciona métodos y técnicas de enseñanza apropiadas para que los docentes guíen su práctica profesional			
08	Usted, en su condición de coordinador, revisa que todos los docentes cuenten con sus portafolios completos y actualizados			
09	Usted, en su condición de coordinador, evalúa los resultados alcanzados luego de la culminación del año escolar			
10	Usted, en su condición de coordinador, posee todos los documentos de gestión y los pone a disposición de los docentes del área.			
11	Usted, en su condición de coordinador demuestra puntualidad en la institución educativa			
12	Usted, en su condición de coordinador busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos pedagógicos.			
13	Usted, en su condición de coordinador es ejemplo para los docentes y los guía con su experiencia académica.			
14	Usted, en su condición de coordinador realiza monitoreo y acompañamiento docente teniendo en cuenta un cronograma de actividades.			
15	Usted, en su condición de coordinador utiliza las fichas de monitoreo y acompañamiento con las rubricas facilitas por el MINEDU			
16	Usted, en su condición de coordinador revisa semanalmente los documentos que los docentes deben portar para realizar su sesión de aprendizaje.			
17	Usted, en su condición de coordinador establece y mantienen normas consistentes y consensuadas de disciplina y buen trato entre los docentes a su cargo			
18	Usted, en su condición de coordinador contribuye a la solución racional de las situaciones conflictivas que se presentan en la institución educativa			
19	Usted, en su condición de coordinador cumple con eficacia la normatividad vigente en el Marco del Buen Desempeño Docente.			
20	Usted, en su condición de coordinador demuestra dominio de los conocimientos			

	y componentes del área curricular que dirige.			
21	Usted, en su condición de coordinador mantiene un trato de respeto y cordialidad entre los miembros de su comunidad educativa.			
22	Usted, en su condición de coordinador permanece el tiempo suficiente dentro del aula para observar el desempeño del docente y de los estudiantes.			
23	Usted, en su condición de coordinador respeta las opiniones y puntos de vista de sus alumnos durante sus intervenciones orales y escritas (durante los monitoreos a aula)			
24	Usted, en su condición de coordinador se comunica con los padres de familia y/o apoderados de los alumnos con bajo rendimiento académico o problemas de conducta			
25	Usted, en su condición de coordinador realiza reuniones de interaprendizaje con los docentes de su área			
26	Usted, en su condición de coordinador cita mensualmente a reuniones de docentes para evaluar el desarrollo del área.			
27	Usted, en su condición de coordinador solicita informes mensuales respecto al avance académico.			
28	Usted, en su condición de coordinador genera espacios para que los docentes se auto evalúen de manera multidimensional.			
29	Usted, en su condición de coordinador promovió entre los docentes la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.			
30	Usted, en su condición de coordinador indaga sobre las estrategias que utiliza el docente			

Gracias por su participación.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA
LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO
Encuesta docente para medir el desempeño de los directivos



INSTRUCCIÓN. - Estimado docente, la presente encuesta es anónima y servirá para recabar información pertinente y buscar la mejora del servicio educativo, lee atentamente cada una de ellos y marca con una X en el casillero donde consideres pertinente.

Nro.	ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
01	El director o subdirector ha elaborado un diagnóstico de las características del entorno institucional			
02	El director o subdirector toma en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual.			
03	El director o subdirector para la elaboración tomo en cuenta las necesidades actuales de la institución educativa			
04	El director o subdirector realizo con anticipación la elaboración del PEI			
05	El director o subdirector durante la elaboración de la planificación anual verificó que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional			
06	El director o subdirector promovió la participación de todos los docentes y coordinadores en la elaboración del PEI			
07	El director o subdirector para la toma de decisiones selecciono docentes y coordinadores para que participen de sendas decisiones			
08	El director o subdirector al inicio del año escolar instauró el CONEI y seleccionó a sus integrantes			
09	El director o subdirector coordina con el CONEI, para decidir sobre los asuntos institucionales			
10	El director o subdirector tomó en cuenta la experiencia de los coordinadores y consulta con los mismos para tomar las decisiones institucionales.			
11	El director o subdirector soluciona conflictos basándose en la comunicación.			
12	Todos los docentes mantienen buenas relaciones interpersonales con el director y sub director de la institución educativa.			
13	El director o subdirector genera un clima institucional óptimo basado en la comunicación.			
14	El director o subdirector proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizarla evaluación diagnóstica de los alumnos			
15	El director o subdirector cuando existen problemas relacionados con los alumnos, es capaz de solucionarlos mediante el diálogo y consenso.			
16	El director o subdirector organiza jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia			
17	El director o subdirector mantiene buenas relaciones con los padres que integran las AMAPAFAS			
18	El director o subdirector convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMPAFA			
19	El director o subdirector, al inicio del año escolar, dispone la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados			
20	El director o subdirector las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.			
21	El director o subdirector gestiona la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.			
22	El director o subdirector realiza las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.			
23	El director o subdirector dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.			
24	El director o subdirector implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial			
25	El director o subdirector elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases			
26	El director o subdirector coordina con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos propios de la institución educativa			

27	El director o subdirector dispone de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura institucional			
28	El director o subdirector coordina con la AMPAFA para disponer de los ingresos de la institución educativa			
29	El director o subdirector instaura estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la institución educativa			
30	El director o subdirector coordina con la coordinación de psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo			
31	El director o subdirector promueve el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.			
32	El director o subdirector coordina con el personal administrativo para que trabaje de manera unificada con docentes y coordinadores en pro del cumplimiento de metas institucionales.			
33	El director o subdirector coordina con el personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.			
34	El director o subdirector al final de año pide informes a los docentes y coordinadores a fin de utilizar dicha información en la implementación de mejoras para el nuevo año escolar.			
35	El director o subdirector, antes de iniciar un nuevo año escolar pone a disposición de los docentes y coordinadores información relevante respecto a los logros pasados y fija metas de cambio respecto a lo obtenido.			
36	El director o subdirector elabora una comparación entre los logros obtenidos en el presente año respecto al año pasado para ver qué cosas se han mejorado y que cosas se deben cambiar			
37	El director o subdirector realiza asambleas de padres donde se rinda cuentas de manera pública y documentada de los gastos incurridos en las actividades realizadas.			
38	El director o subdirector pone de conocimiento a la comunidad educativa respecto de los gastos en los que incurre anualmente			
39	El director o subdirector dispone mecanismos de rendición de cuentas a las que deben ajustarse cada uno de los profesores o coordinadores que manejen presupuesto de aula o institucional.			
40	El director o subdirector genera espacios para que los docentes y coordinadores se autoevalúen de manera multidimensional			
41	El director o subdirector cita a capacitaciones donde la toma de decisiones parta de la evaluación personal de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.			
42	El director o subdirector sistematiza la información brindada por cada uno de los docentes respecto a su desempeño personal.			
43	El director o subdirector evalúa la planificación semanal del docente.			
44	El director o subdirector hace visitas de acompañamiento y monitoreo a los docentes.			
45	El director o subdirector permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes			
46	El director o subdirector indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.			
47	El director o subdirector hace propuestas para la formulación de proyectos de investigación para la mejora del servicio educativo.			
48	El director o subdirector utiliza los resultados de los proyectos realizados en aula con los alumnos para la búsqueda de políticas que mejoren los mismos.			
49	El director o subdirector proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas			
50	El director o subdirector promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.			
51	El director o subdirector definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases			
52	El director o subdirector proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente			
53	El director o subdirector indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.			
54	El director o subdirector gestionó la obtención de los libros entregados por el estado para todos y cada uno de los estudiantes.			
55	El director o subdirector realiza jornadas de capacitación en didáctica docente donde brinde a sus profesores herramientas necesarias para mejorar su desempeño en aula.			
56	El director o subdirector supervisa la forma de evaluar los aprendizajes de los estudiantes			
57	El director o subdirector capacita a sus docentes en el tema de evaluación y técnicas evaluativas			
58	El director o subdirector utiliza la información obtenida de las evaluaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.			

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L.
HERRERA A LA LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

Encuesta docente para medir el desempeño jerárquico - coordinadores de área

INSTRUCCIÓN. - Estimado docente, la presente encuesta es anónima y servirá para recabar información pertinente y buscar la mejora del servicio educativo, lee atentamente cada una de ellos y marca con una X en el casillero donde consideres pertinente.

Nro.	Ítem	Siempre	A veces	Nunca
01	El coordinar del área dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la institución educativa en lo correspondiente a horarios, participación de los padres entre otros			
02	El coordinador de área proporciona orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos			
03	El coordinador de área evalúa los resultados alcanzados el año anterior para la planificación del PAT.			
04	El coordinador de área se involucra en la toma de decisiones de su Institución.			
05	El coordinador de área planifica la forma de enseñanza y evaluación del área a su cargo.			
06	La planificación realizada por el coordinador está en función de las necesidades e intereses de los alumnos.			
07	El coordinador de área selecciona métodos y técnicas de enseñanza apropiadas para que los docentes guíen su práctica profesional			
08	El coordinador de área revisa que todos los docentes cuenten con sus portafolios completos y actualizados			
09	El coordinador de área evalúa los resultados alcanzados luego de la culminación del año escolar			
10	El coordinador de área posee todos los documentos de gestión y los pone a disposición de los docentes del área.			
11	El coordinador demuestra puntualidad en la institución educativa			
12	El coordinador de área busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos pedagógicos.			
13	El coordinador de área es ejemplo para los docentes y los guía con su experiencia académica.			
14	El coordinador de área realiza monitoreo y acompañamiento docente teniendo en cuenta un cronograma de actividades.			
15	Los coordinadores de área utilizan las fichas de monitoreo y acompañamiento con las rubricas facilitas por el MINEDU			
16	El coordinador de área revisa semanalmente los documentos que los docentes deben portar para realizar su sesión de aprendizaje.			
17	El coordinador de área establece y mantienen normas consistentes y consensuadas de disciplina y buen trato entre los docentes a su cargo			
18	El coordinador de área contribuye a la solución racional de las situaciones conflictivas que se presentan en la institución educativa			

19	El coordinador de área cumple con eficacia la normatividad vigente en el Marco del Buen Desempeño Docente.			
20	El coordinador de área demuestra dominio de los conocimientos y componentes del área curricular que dirige.			
21	El coordinador de área mantiene un trato de respeto y cordialidad entre los miembros de su comunidad educativa.			
22	El coordinador de área permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes.			
23	El coordinador de área respeta las opiniones y puntos de vista de sus alumnos durante sus intervenciones orales y escritas (durante los monitoreos a aula)			
24	El coordinador de área se comunica con los padres de familia y/o apoderados de los alumnos con bajo rendimiento académico o problemas de conducta			
25	El coordinador de área realiza reuniones de interaprendizaje con los docentes de su área			
26	El coordinador de área cita mensualmente a reuniones de docentes para evaluar el desarrollo del área.			
27	El coordinador de área solicita informes mensuales respecto al avance académico.			
28	El coordinador de área genera espacios para que los docentes se auto evalúen de manera multidimensional.			
29	El coordinador de área promovió entre los docentes la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.			
30	El coordinador de área indaga sobre las estrategias que utiliza el docente			

Gracias por su participación.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
I.E. Mx. DE APLICACION FORTUNATO L HERRERA.



El Director de la Institución Educativa Fortunato I. Herrera, que suscribe, otorga la presente:

Constancia

Hace constar que, la Bachiller **Lizeth Luisa Hanco Luna**, en su condición de maestra, ha desarrollado su trabajo de investigación intitulado **EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO, 2017.**, habiendo aplicado encuestas al personal docente y jerárquico, los mismos que han generado bastante expectativa durante el tiempo que duró la investigación. Se expide la presente constancia a petición de la interesada.

Cusco, 03 de enero de 2018.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL CUSCO
ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ DEL
MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO
Encuesta docente para medir el desempeño de los directivos

INSTRUCCIÓN.- Estimado docente, la presente encuesta es anónima y servirá para recabar información pertinente y buscar la mejora del servicio educativo, lee atentamente cada una de ellos y marca con una X en el casillero donde consideres pertinente.

Nro	ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
01	El director o subdirector ha elaborado un diagnóstico de las características del entorno institucional			X
02	El director o subdirector toma en cuenta las características del entorno de la institución educativa para la planificación anual.		X	
03	El director o subdirector para la elaboración tomo en cuenta las necesidades actuales de la institución educativa			X
04	El director o subdirector realizo con anticipación la elaboración del PEI			X
05	El director o subdirector durante la elaboración de la planificación anual verificó que las metas, recursos y estrategias sean pertinentes para el logro de la misión y visión institucional		X	
06	El director o subdirector promovió la participación de todos los docentes y coordinadores en la elaboración del PEI			X
07	El director o subdirector para la toma de decisiones selecciono docentes y coordinadores para que participen de sendas decisiones			X
08	El director o subdirector al inicio del año escolar instauró el CONEI y seleccionó a sus integrantes		X	
09	El director o subdirector coordina con el CONEI, para decidir sobre los asuntos institucionales			X
10	El director o subdirector tomó en cuenta la experiencia de los coordinadores y consulta con los mismos para tomar las decisiones institucionales.	X		
11	El director o subdirector soluciona conflictos basándose en la comunicación.	X		
12	Todos los docentes mantienen buenas relaciones interpersonales con el director y subdirector de la institución educativa.		X	
13	El director o subdirector genera un clima institucional óptimo basado en la comunicación.		X	
14	El director o subdirector proporcionó orientación oportuna a los profesores para realizarla evaluación diagnóstica de los alumnos	X		
15	El director o subdirector cuando existen problemas relacionados con los alumnos, es capaz de solucionarlos mediante el diálogo y consenso.		X	
16	El director o subdirector organiza jornadas de reflexión, talleres o charlas con los padres de familia		X	
17	El director o subdirector mantiene buenas relaciones con los padres que integran las AMAPAFAS		X	
18	El director o subdirector convocó oportunamente a los padres para realizar la reunión en donde se renovó o estableció la AMPAFA		X	
19	El director o subdirector, al inicio del año escolar, dispone la distribución de aulas en concordancia con la cantidad de alumnos matriculados		X	
20	El director o subdirector las gestiones necesarias para que el local institucional sea el adecuado para brindar servicio educativo.	X		
21	El director o subdirector gestiona la obtención de mobiliario adecuado, pizarrones y medios tecnológicos que acrediten una enseñanza de calidad.		X	
22	El director o subdirector realiza las coordinaciones necesarias para obtener el material educativo adecuado que permita al docente el logro de los aprendizajes previstos.		X	
23	El director o subdirector dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la escuela en lo correspondiente a horarios, participación de los padres, entre otros.		X	
24	El director o subdirector implementó estrategias para evitar interrupción de clases a fin de cumplir con el calendario oficial		X	
25	El director o subdirector elaboró el horario de las actividades artísticas, físicas y de los proyectos de tal manera que se evita la interrupción de clases		X	
26	El director o subdirector coordina con las encargadas de administración para disponer de manera adecuada de los ingresos propios de la institución educativa			X
27	El director o subdirector dispone de los ingresos propios para mejorar aspectos de la infraestructura institucional			X
28	El director o subdirector coordina con la AMPAFA para disponer de los ingresos de la institución educativa		X	

29	El director o subdirector instaure estrategias para la erradicación de pandillas y focos de violencia en la institución educativa		X	
30	El director o subdirector coordina con la coordinación de psicopedagogía para el tratamiento individualizado de posibles situaciones de riesgo		X	
31	El director o subdirector promueve el buen trato y trata de manera directa cualquier problema producido por la violencia ya sea intra o inter institucional.		X	
32	El director o subdirector coordina con el personal administrativo para que trabaje de manera unificada con docentes y coordinadores en pro del cumplimiento de metas institucionales.		X	
33	El director o subdirector coordina con el personal administrativo para que estos se incorporen a las actividades institucionales.			X
34	El director o subdirector al final de año pide informes a los docentes y coordinadores a fin de utilizar dicha información en la implementación de mejoras para el nuevo año escolar.	X		
35	El director o subdirector, antes de iniciar un nuevo año escolar pone a disposición de los docentes y coordinadores información relevante respecto a los logros pasados y fija metas de cambio respecto a lo obtenido.	X		
36	El director o subdirector elabora una comparación entre los logros obtenidos en el presente año respecto al año pasado para ver que cosas se han mejorado y que cosas se deben cambiar		X	
37	El director o subdirector realiza asambleas de padres donde se rinda cuentas de manera pública y documentada de los gastos incurridos en las actividades realizadas.		X	
38	El director o subdirector pone de conocimiento a la comunidad educativa respecto de los gastos en los que incurre anualmente			X
39	El director o subdirector dispone mecanismos de rendición de cuentas a las que deben ajustarse cada uno de los profesores o coordinadores que manejen presupuesto de aula o institucional.			X
40	El director o subdirector genera espacios para que los docentes y coordinadores se autoevalúen de manera multidimensional			X
41	El director o subdirector cita a capacitaciones donde la toma de decisiones parta de la evaluación personal de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.			X
42	El director o subdirector sistematiza la información brindada por cada uno de los docentes respecto a su desempeño personal.			X
43	El director o subdirector evalúa la planificación semanal del docente.			X
44	El director o subdirector hace visitas de acompañamiento y monitoreo a los docentes.			X
45	El director o subdirector permanece el tiempo suficiente para observar el desempeño del docente y de los estudiantes			X
46	El director o subdirector indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.			X
47	El director o subdirector hace propuestas para la formulación de proyectos de investigación para la mejora del servicio educativo.			X
48	El director o subdirector utiliza los resultados de los proyectos realizados en aula con los alumnos para la búsqueda de políticas que mejoren los mismos.			X
49	El director o subdirector proporcionó oportunamente los lineamientos para la obtención de becas			X
50	El director o subdirector promovió entre los profesores la elaboración de un plan de trabajo para retroalimentar a los alumnos a partir de los resultados de la evaluación diagnóstica.			X
51	El director o subdirector definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases			X
52	El director o subdirector proporcionó orientación a los profesores, o bien, promovió que los profesores que tienen experiencia orientaran a sus compañeros para utilizarlos adecuadamente		X	
53	El director o subdirector indaga sobre las estrategias que utiliza el docente.			X
54	El director o subdirector gestionó la obtención de los libros entregados por el estado para todos y cada uno de los estudiantes.			X
55	El director o subdirector realiza jornadas de capacitación en didáctica docente donde brinde a sus profesores herramientas necesarias para mejorar su desempeño en aula.		X	
56	El director o subdirector supervisa la forma de evaluar los aprendizajes de los estudiantes		X	
57	El director o subdirector capacita a sus docentes en el tema de evaluación y técnicas evaluativas		X	
58	El director o subdirector utiliza la información obtenida de las evaluaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.		X	

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



ESCUELA DE POST GRADO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

Encuesta docente para medir el desempeño jerárquico – coordinadores de área.

INSTRUCCIÓN.- Estimado docente, la presente encuesta es anónima y servirá para recabar información pertinente y buscar la mejora del servicio educativo, lee atentamente cada una de ellos y marca con una X en el casillero donde consideres pertinente.

Nro.	Ítem	Siempre	A veces	Nunca
01	El coordinar del área dio a conocer de manera oportuna las normas que tiene la institución educativa en lo correspondiente a horarios, participación de los padres entre otros			X
02	El coordinador de área proporciona orientación oportuna a los profesores para realizar la evaluación diagnóstica de los alumnos			X
03	El coordinador de área evalúa los resultados alcanzados el año anterior para la planificación del PAT.			X
04	El coordinador de área se involucra en la toma de decisiones de su Institución.		X	
05	El coordinador de área planifica la forma de enseñanza y evaluación del área a su cargo.		X	
06	La planificación realizada por el coordinador está en función de las necesidades e intereses de los alumnos.		X	
07	El coordinador de área selecciona métodos y técnicas de enseñanza apropiadas para que los docentes guíen su práctica profesional			X
08	El coordinador de área revisa que todos los docentes cuenten con sus portafolios completos y actualizados			X
09	El coordinador de área evalúa los resultados alcanzados luego de la culminación del año escolar		X	
10	El coordinador de área posee todos los documentos de gestión y los pone a disposición de los docentes del área.		X	
11	El coordinador demuestra puntualidad en la institución educativa		X	
12	El coordinador de área busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos pedagógicos.		X	
13	El coordinador de área es ejemplo para los docentes y los guía con su experiencia académica.		X	
14	El coordinador de área realiza monitoreo y acompañamiento docente teniendo en cuenta un cronograma de actividades.		X	
15	Los coordinadores de área utilizan las fichas de monitoreo y acompañamiento con las rubricas facilitas por el MINEDU			X
16	El coordinador de área revisa semanalmente los documentos que los docentes deben portar para realizar su sesión de aprendizaje.		X	
17	El coordinador de área establece y mantienen normas consistentes y consensuadas de disciplina y buen trato entre los docentes a su cargo			X
18	El coordinador de área contribuye a la solución racional de las situaciones conflictivas que se presentan en la institución educativa		X	
19	El coordinador de área cumple con eficacia la normatividad vigente en el Marco del Buen Desempeño Docente.	X		
20	El coordinador de área demuestra dominio de los conocimientos y componentes del área curricular que dirige.		X	

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION "EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO, 2017".
- 1.2. NOMBRE DE LA INVESTIGADORA: Br. LIZETH LUISA HANCCO LUNA
- 1.3. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL MBDD.

II. DATOS DEL EXPERTO

- 2.1. NOMBRES Y APELLIDOS: Angel Z. Choccechanca C.
- 2.2. LUGAR Y FECHA: Cusco, 13 de diciembre 2017
- 2.3. CARGO: Vice Decano

COMPONENTES	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIE NTE 0-20%	REGULA R 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENT E 81-100%
FORMA	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios			✓		
	2. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado				✓	
	3. Objetividad	Esta expresado en conducta observable				✓	
CONTENIDO	4. Actualidad	Es adecuado a lo exigido por la normativa vigente				✓	
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad					✓
	6. Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.				✓	
ESTRUCTURA	7. Organización	Existe una organización lógica				✓	
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la inv. educativa					✓
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				✓	
	10. Metodología	La estrategia responde a propósito del diagnostico				✓	

- III. OPINION DE APLICABILIDAD: Procede en aplicacion - Incluye en instrumento para la planea parcurricular
- IV. PROMEDIO DE VALORACION: 80%
- V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO: PROCEDE SU APLICACIÓN

DEBE CORREGIRSE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

FIRMA DEL EXPERTO
DNI: Angel Z. Choccechanca C.

23964095

VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERAQUICO EN LA INSTITUCION EDUCTIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ DEL MARCVO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO, 2017"

1.2. NOMBRE DE LA INVESTIGADORA: Br. LIZETH LUISA HANCCO LUNA

1.3. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL MBBD.

II. DATOS DEL EXPERTO

2.1. NOMBRES Y APELLIDOS: Stefany Ingrid Huerta Velasquez

2.2. LUGAR Y FECHA: Cusco, 15 de diciembre 2014

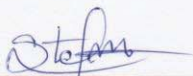
2.3. CARGO: Docente

COMPONENTES	INDICADORES	CRITERIOS	DEFIC IENTE 0-20%	REGUL AR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELE NTE 81-100%
FORMA	1.Redacción	Los indicadores o ítems están redactados considerando los elementos necesarios			✓		
	2.Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado				✓	
	3.Objetividad	Esta expresado en conducta observable				✓	
CONTENIDO	4.Actualidad	Es adecuado a lo exigido por la normativa vigente				✓	
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				✓	
	6.Intencionalidad	El instrumento mide pertinente mente las variables de investigación.				✓	
ESTRUCTURA	7.Organización	Existe una organización lógica.				✓	
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la inv. Educativa.					✓
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				✓	
	10. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: PROCEDE PARA SU APLICACIÓN, SE APLICA A LAS METAS PROPUESTAS

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 80%

V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO: PROCEDE SU APLICACIÓN : X
DEBE CORREGIRSE : _____



FIRMA DEL EXPERTO

DNI: 70609527

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION "EL DESEMPEÑO DIRECTIVO Y JERÁRQUICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO L. HERRERA A LA LUZ DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO, 2017".
- 1.2. NOMBRE DE LA INVESTIGADORA: Br. LIZETH LUISA HANCCO LUNA
- 1.3. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL MBDD.

II. DATOS DEL EXPERTO

- 2.1. NOMBRES Y APELLIDOS: JORGE A. SOLIS OLIVERA
- 2.2. LUGAR Y FECHA: Cusco, 21 de diciembre 2017
- 2.3. CARGO: Profesor

COMPONENTES	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIE NTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
FORMA	1. Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios			X		
	2. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado			X		
	3. Objetividad	Esta expresado en conducta observable			X		
CONTENIDO	4. Actualidad	Es adecuado a lo exigido por la normativa vigente				X	
	5. Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				X	
	6. Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.				X	
ESTRUCTURA	7. Organización	Existe una organización lógica				X	
	8. Consistencia	Se basa en aspectos teóricos, científicos de la inv. educativa			X		
	9. Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	10. Metodología	La estrategia responde a propósito del diagnóstico				X	

- III. OPINION DE APLICABILIDAD: Procede su aplicación por la pertinencia
- IV. PROMEDIO DE VALORACION: 75%
- V. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO: SI PROCEDE SU APLICACIÓN

DEBE CORREGIRSE



FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 23925229

PROPUESTA DE PERFIL PARA DIRECTIVOS Y PERSONAL JERÁRQUICO

OBJETIVO. - Definir las capacidades y competencias básicas que debe de poseer el director, subdirector y personal jerárquico de cualquier institución educativa para garantizar un servicio de calidad, esto enmarcado dentro de lo exigido por el Marco del Buen Desempeño Directivo.

JUSTIFICACIÓN. -

Las organizaciones educativas son la expresión de una realidad cultural que está llamada a vivir un mundo de permanente cambio, tanto en lo social, económico y tecnológico. En ambos casos esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización educativa y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta organización. Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones, tanto públicas como privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones han generado el deterioro en sus funciones. Hoy en día, es necesario que los miembros de la Institución Educativa cumplan sus funciones a cabalidad y a través del Ministerio de Educación diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje con miras al éxito y a la calidad educativa. A continuación, presento información indispensable que deben conocer los miembros de una Institución Educativa para llegar a ser un Buen Director y un Buen Docente, como lo son el perfil que debe cumplir, sus responsabilidades y contribuciones, incluyendo también algunas notas para alcanzar el éxito.

PARA EL DIRECTOR

La Ley de Carrera Pública Magisterial define al director como la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. El director es pieza clave en la institución

de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización. Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Responsable de la Dirección, Administración, Supervisión y Control General de todas las actividades de la Institución. Velar por y liderar el fiel cumplimiento de las normas de convivencia, que propicien los valores de la comunidad estudiantil, docente, empleados administrativos y obreros, así como velar por el buen desempeño del personal. De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante. Sobre ella hay que rendir cuentas a la comunidad y a la administración. Como en Canadá, el éxito de los alumnos en sus aprendizajes debería ser una cuestión no negociable y una condición asociada al desarrollo de la carrera directiva y docente.

Dependiendo en gran medida el éxito de la gestión del director, es preciso que su selección sea cuidadosa. No basta ser un buen profesor de aula para dirigir; sino estar preparado para asumir funciones de conducción de un grupo, poseer ciertas formas de comportamiento, habilidades básicas para el manejo de técnicas de gestión pedagógica e institucional, así como poseer una calificación deseable para el cargo.

PERFIL DEL DIRECTOR.

Definir las características que debe reunir el director no solo facilitará la búsqueda del hombre adecuado para el cargo que desempeñará, sino también servirá para orientar sus programas de formación inicial y permanente y para configurar los elementos de una evaluación del desempeño laboral para quienes ocupan ese cargo. El director necesita tener una preparación especial, estudios y experiencia práctica, buen carácter, saber controlar el orgullo y las decepciones. Debe ser pulcro, con personalidad propia, audaz, ambicioso.

COMPETENCIAS

- **Pensamiento crítico:** En cualquier empresa surgen problemas, ya sea como un evento aislado o como parte de un mal funcionamiento en el sistema. Un buen director debe ser capaz de resolverlos, analizando antes la situación a fondo para comprender sus causas y efectos.
- **Comunicación:** Para ser un líder se necesitan buenas habilidades de comunicación. Esta área del director lograr que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Autocontrol:** Un director debe ser capaz de controlar sus emociones y evitar reaccionar de forma negativa ante cualquier tipo de provocación.
- **Iniciativa:** En muchas oportunidades deberá asumir la iniciativa, aunque esto implique tomar decisiones difíciles.
- **Capacidad de planificar:** Un buen director es una persona capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores en las que se tome en cuéntalas capacidades de sus colaboradores.
- **Trabajo en equipo:** Un buen director no se limita únicamente a delegar, sino que se involucra y participa activamente en las labores necesarias para alcanzar las metas.
- **Liderazgo:** El éxito se sostiene en gran medida por el desempeño de sus líderes. Estos son capaces de motivar a sus colaboradores, contribuir a su desarrollo profesional y potenciar al máximo su rendimiento.

CAPACIDADES QUE DEBE EVIDENCIAR:

Liderar la institución educativa

- Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI);
- Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa;
- Ejercer un liderazgo compartido y flexible,
- Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.

Involucrarse en la gestión pedagógica

- Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo, realizando grupos de interaprendizaje.
- Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación, y;
- Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.

Gestionar el talento humano y recursos

- Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal;
- Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos;
- Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos;
- Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal, y;
- Demostrar una sólida formación profesional.

Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada

- Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional;
- Promover la formación ciudadana e identidad nacional;
- Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y;
- Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir.

CUALIDADES IMPLÍCITAS

En la práctica escolar pueden identificarse seis cualidades que todo director debería poseer; ellas son las siguientes: consistencia, imparcialidad y equidad; conocimiento y experiencia; expectativas claras y razonables; decisiones a tiempo; promoción y organización de esfuerzos compartidos; y accesibilidad.

a. Consistencia, imparcialidad y equidad. La conducta es un ingrediente fundamental de la consistencia. Facilita la toma de las decisiones de política, de los programas y normas que rigen la vida institucional, ser una persona íntegra, que representa lo que significa una persona educada que da y crea ejemplos; es decir, entender y respetar los

valores intelectuales y culturales y ser consistente en su actuación. Ser consistente fortalece la autoridad del director y su margen de maniobra para dirigir, supervisar y ayudar a los profesores a estar más seguros de su respaldo en la aplicación de las normas; en especial las medidas disciplinarias. Incluso cuando en ocasiones no hay acuerdo con los profesores, el buen director trata los desacuerdos positivamente, discreta y constructivamente. Los equipos de docentes que observan estas actitudes por parte de su director, son conscientes que estas conductas no son fáciles ya que existen presiones de los alumnos, de los padres e incluso de la esfera política por hacer excepciones a la regla. Un director que no se ciñe a las normas o que cede ante presiones de un padre de familia, favorece inevitablemente los conflictos y tensiones en las aulas y entre los miembros de la comunidad escolar. La imparcialidad se expresa en el reconocimiento razonable, sin mostrar favoritismos ni otorgar privilegios. Exige capacidad de escucha en el caso de conflictos, decisiones con sentido humanista y de justicia. La imparcialidad contribuye a reducir la ambigüedad y la impredecibilidad, incrementa la solidaridad y reduce la suspicacia y la envidia. Sin embargo, no significa que el director no sea sensible a necesidades especiales y a razones legítimas. Tampoco que no reconozca el esfuerzo y mérito grupal e individual; por el contrario, valora el buen desempeño.

b. Conocimiento y experiencia. El buen director inspira y se gana el respeto; no lo impone. Un conocimiento suficiente sobre la realidad del país, la realidad educativa, la normatividad oficial curricular y de la gestión le facilita expresarse en forma conveniente y tener capacidad de convencimiento, aunque también de saber aprovechar los aportes de los demás. Entiende las etapas del crecimiento, el significado de las diferencias individuales, es sensible a las dificultades que pasan los profesores en su trabajo en las aulas y a satisfacer las necesidades de sus alumnos. Un director con experiencia da consejos útiles, demuestra que conoce lo que ocurre en la institución educativa, participa con solvencia en los diferentes aspectos de la vida institucional y está capacitado para planificar, ejecutar y evaluar proyectos de gestión, innovación y mejora pedagógica; para orientar en el empleo de técnicas de investigación en las áreas temáticas. De igual manera, para enfrentar y reducir tensiones derivadas de los

conflictos ínter personales. El conflicto es muchas veces parte de la rutina que hay que convertir en sucesos eventuales. El director que posee sólidos conocimientos y experiencia establece canales fluidos de expresión de las experiencias, opiniones, sentimientos, etc., de los profesores, alumnos y padres. Una comunicación abierta y transparente ayuda a la interacción positiva y mejora la calidad de la participación. La experiencia peruana y la de otros países muestra que cuando encontramos directores que tienen ascendiente profesional y logran un clima de trabajo armónico en la comunidad educativa, los estudiantes son más abiertos a comunicarse, a confiar, a formar mejor su personalidad. Lo contrario se da en instituciones educativas en donde el clima de convivencia es conflictivo. Es de imaginar lo positivo que resulta en la formación de la personalidad de un estudiante asistir durante toda su escolaridad a institución educativas donde se trabaja en armonía; pero también las consecuencias negativas que trae el hacerlo en institución educativas donde impera un clima de conflicto permanente.

c. Expectativas claras y razonables. Que conduzcan a la institución hacia el éxito. Implica capacidades suficientes para transmitir y convencer acerca de lo que se quiere; anticiparse a problemas; demostrar que los proyectos de mejora emplean criterios racionales, viables y medibles en su realización, así como modos, métodos, procedimientos y recursos necesarios para implementarlos. Las expectativas exigen claridad en cuanto a las estructuras de metas académicas y de gestión, a la vez que la colaboración de profesores y otros actores en todo el proceso de logro: desde la definición de los problemas, hasta conseguir los resultados esperados, pasando por la gestión de recursos, el fortalecimiento de la cohesión institucional y el compromiso con los valores asumidos. Asimismo, la capacidad de organizar y mantener permanentemente actualizado un adecuado sistema de información. No hay gerencia efectiva sin un planeamiento basado en objetivos de mejora de resultados académicos y sin sistemas de información confiable, oportuna y eficaz que evalúen la contribución de cada uno en el logro de los objetivos de esos planes.

d. Decisiones a tiempo. Un buen director es capaz de tomar decisiones en forma oportuna. Los que no las toman a tiempo o las evitan generan desorientación, decepción y frenan las expectativas que la comunidad educativa puede esperar como parte del progreso institucional. No hay decisiones pertinentes y oportunas sin monitoreo de las metas, estrategias y actividades

y sin un buen sistema de información que cubra diversos aspectos, desde los que ayudan a los profesores a definir sus estrategias de trabajo en las aulas hasta los que atañen a la medición de los logros institucionales, de aprendizaje y de niveles de satisfacción de la comunidad con la gestión. Es preciso verificar el apropiado y oportuno avance de los programas estratégicos que se ejecutan, el empleo de los recursos y la forma como la comunidad educativa potencia sus esfuerzos realizan en favor de los procesos y resultados educativos. Prioridades, toma de decisiones y disponibilidad de recursos van de la mano. Las instituciones educativas son por lo general organizaciones de recursos limitados, a veces precarios. Por ello, priorizar la atención de lo crítico es lo más recomendable. No todos los grados y áreas de formación del programa curricular tienen el mismo nivel de dificultad para los alumnos. Identificar cuáles son los grados y áreas del conocimiento más críticos ayuda a focalizar el esfuerzo y a levantar el piso de la calidad de la organización.

e. Promoción y organización de esfuerzos compartidos. Como conductor de una organización, el director promueve el trabajo en equipo, para lo cual genera una convivencia basada en la confianza. Un buen director descentraliza, delega responsabilidades, deposita confianza, practica esquemas menos controlistas, involucra a todos los miembros de la organización en el planeamiento, ejecución y evaluación de las acciones y logra que todos se comprometan en la puesta en práctica de un proyecto de mejora institucional, así como de un conjunto de creencias y valores que orienten la acción de la institución educativa. De lo que se trata es de aprovechar al máximo el talento de los demás, de entender y respetar las ideas de otros y aprovecharlas para tomar buenas decisiones. El trabajo en equipo no se circunscribe a la institución educativa. Hoy resulta difícil pensar en organizaciones autosuficientes, que actúan aisladas del resto. Si no se asocian a terceros, se convertirán en organizaciones sin posibilidad de producir un cambio profundo. La necesidad de una mayor interrelación -mejor si se hace bajo un enfoque de red-, conlleva un cambio en la cultura de gestión; pasar de un estado de indiferencia a otro de preocupación compartida; del individualismo a un sentido de real cooperación, intercambio de experiencias y aprendizaje interinstitucional. Hay que estar enterado de qué y quiénes innovan, cómo lo hacen, cómo crecen los servicios educativos, qué tipo de nuevas ofertas se crean.

f. Accesibilidad. Un director accesible es aquel que llega temprano a trabajar, es relativamente organizado, sabe administrar su tiempo no sobrecargando su jornada escolar, se moviliza bastante, se le ve en todas partes y dispone de un tiempo para su familia. De esta forma está

informado y conoce lo que ocurre. El director accesible es experto en establecer buenas relaciones y en ayudar a que los demás se relacionen; utiliza situaciones improvisadas para discutir y apoyar el logro de las metas de los profesores; visita las aulas y asisten a los acontecimientos sociales pues tienen importantes implicaciones simbólicas. Su acercamiento al resto de miembros de la comunidad educativa y a las aulas le facilita conocer las fortalezas y dificultades del proceso de enseñanza, la motivación por aprender, el clima de trabajo en las aulas, y lo que también es muy importante, conocer acerca de su propia gestión. Un buen director se reúne periódicamente con el equipo docente y con cada uno de sus profesores; conversa con alumnos y padres.

PARA LOS COORDINADORES DE ÁREA

En cuanto a la conducta que el coordinador de área manifiesta en la institución educativa, se considera diez apartados:

1. MOTIVACION: <ul style="list-style-type: none">- Hace interesante la materia y facilitar materiales de trabajo.- Estimula el trabajo realizando actividades de incentivo entre los docentes.- Da ánimos en el trabajo y el estudio	2. ORIENTACION: <ul style="list-style-type: none">- Responde a las preguntas y dudas del docente y alumnos- Escucha con atención- Enseña cómo enseñar, dando alcances de estrategias.- Utiliza fichas de monitoreo y cuaderno de campo.
3. SOCIALIZACION: <ul style="list-style-type: none">- Hace trabajar a los docentes en grupos- Permite elegir temas que interesen a los alumnos- Mantiene relación con los grupos de trabajo	4. PERSONALIZACION: <ul style="list-style-type: none">- Se relaciona con cada uno de los alumnos- Ofrece ayuda e información individual- Estimula el trabajo personal
5. INSTRUCCIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Explica con claridad- Indica a los alumnos cómo trabajar- Hace resúmenes, sintetiza	6. IMPOSICION: <ul style="list-style-type: none">- Impone orden- Da órdenes y normas para actuar- Señala lo que los alumnos tienen que hacer
7. ORGANIZACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Estructura la participación- Organiza las actividades, métodos- Existe orden en los materiales	8. CONTROL: <ul style="list-style-type: none">- Evalúa los resultados de los alumnos- Plantea cuestiones, problemas, etc.- Existe orden en los materiales
9. INNOVACION: <ul style="list-style-type: none">- Lleva a cabo sugerencias que hacen los alumnos- Incita a los alumnos a que expresen sus ideas- Introduce materiales y métodos nuevos	10. AFECTIVA: <ul style="list-style-type: none">- Reconoce el mérito del esfuerzo del docente- Demuestra empatía y solidaridad en casos que el docente necesito apoyo.- Alienta y da ánimos

PERFIL DEL COORDINADOR:

El Coordinador de área es un miembro importante en una institución educativa, ya que es el que está en contacto directo con los docentes y alumnos, definir sus características, nos ayudará en elegir la persona adecuada para desempeñar este cargo:

- Poseer suficiente conocimiento pedagógico debiendo manejar con habilidad y seguridad no solo la dirección del aprendizaje sino también la documentación pertinente.
- Conocer y manejar adecuadamente los diversos comportamientos que presenta los alumnos en el desarrollo de su personalidad.

- Tener capacidad para entender, distinguir, ordenar, razonar, juzgar y expresar ideas creativas sobre su trabajo.
- Tener un buen promedio de cultura general para comprender el mundo físico y social y el desarrollo histórico a nivel local regional, nacional y universal.
- Estar bien informado sobre los sucesos y cambios en el mundo que le rodea y conocer los avances tecnológicos.
- Controlar su conducta y afectividad, demostrando en cualquier circunstancia la prudencia necesaria.
- Tener buena salud, con capacidad sensorial, fuerza y resistencia corporal.
- Presentarse siempre limpio y ordenado, manteniendo una buena postura y armonía de movimientos
- Tiene vocación para la formación humana
- Identificado, leal y fiel y consecuente
- Colaborador, solidario con calidad de trato.

COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

- Visión compartida, que permita que todos los docentes que están bajo su coordinación se dirijan en el mismo sentido
- Liderazgo de carácter compartido
- Actitud integradora y de solución de conflictos
- Monitoreos constantes del trabajo del docente en el aula, que les permita fortalecer el trabajo en aula
- Seguimiento del logro de aprendizajes
- Gestión de los recursos educativos
- Búsqueda de la participación de toda la comunidad educativa en grupos de interaprendizaje y jornadas de reflexión.
- Cumplimiento de las actividades de acuerdo al cronograma predispuesto.
- Planificación del desarrollo del año escolar