



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión directiva y acompañamiento pedagógico en
docentes del nivel inicial, UGEL 03, La Victoria - 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Teresa Del Carmen Arellano Jara

ASESORA:

Dra. Mildred Ledesma Cuadros

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2017

Página de Jurado



.....
Dra. Maritza Emperatriz, Guzman Meza

Presidente



.....
Mg. Noemí Teresa, Julca Vera

Secretaria



.....
Dra. Mildred Jénica, Ledesma Cuadros

Vocal

Dedicatoria

A Dios todopoderoso por colmarme de bendiciones y haberme permitido llegar al término de la Maestría.

A mi esposo Raúl, e hija Dayana y a mis hermanos Marilú y José Miguel por el continuo interés seguimiento de mis avances y el apoyo incondicional; además cabe mencionar por supuesto a mis padres que están en el cielo que es seguro están pendientes de mis logros.

Agradecimiento

Al Señor que me acompaña cada día. Muy en especial a mi asesora Mildred Ledesma Cuadros por brindarme el acompañamiento y la dedicación a mi tesis e impulsarme a seguir adelante, con sus constantes consejos a base de su experiencia; además a todos los docentes de la Universidad César Vallejo; quienes me brindaron todos sus conocimientos profesionales para una mejor formación en la maestría.

Declaración de autenticidad

Yo, Teresa Del Carmen Arellano Jara, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 07297006, con la tesis titulada “Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria - 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 15 de octubre de 2017


.....
Br. Teresa Del Carmen Arellano Jara.
DNI 07297006

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, filial Los Olivos presento la Tesis titulada: “Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria - 2017”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestro en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los Anexos correspondientes.

Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Bases Teóricas y fundamentación científica	17
1.3 Justificación	75
1.4. Problema	77
1.5 Hipótesis	83
1.6 Objetivos	84
II MARCO METODOLÓGICO	87
2.1 Variables	88
2.2 Operacionalización de variables	88
2.3 Metodología	90
2.4 Tipo de estudio	90
2.5 Diseño	90
2.6 Población, muestra, muestreo	90
2.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos	92
2.8 Métodos de análisis de datos	95
2.9 Aspectos éticos	96

	Pág.
III RESULTADOS	99
IV DISCUSIÓN	111
V CONCLUSIONES	115
VI RECOMENDACIONES	117
VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	119
Anexo	126
Anexo 1. Matriz de Consistencia	127
Anexo 2. Instrumentos	130
Anexo 3. Validación del instrumento por juicio de expertos	136
Anexo 4. Base de datos	151
Anexo 5. Cartas de Presentación	160
Anexo 6. Artículo Científico	163

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Estrategias y herramientas del proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico	69
Tabla 2	Operacionalización de la variable gestión directiva	89
Tabla 3	Operacionalización de la variable acompañamiento pedagógico	89
Tabla 4	Relación de Instituciones	92
Tabla 5	Relación de validadores	96
Tabla 6	Confiabilidad Cuestionario de Gestión Directiva	96
Tabla 7	Confiabilidad Gestión del Acompañamiento Pedagógico	97
Tabla 8	Gestión Directiva	100
Tabla 9	Acompañamiento Pedagógico	101
Tabla 10	Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico	102
Tabla 11	Gestión directiva y visita al aula	103
Tabla 12	Gestión directiva y la intervención del acompañante	104
Tabla 13	Gestión directiva empleo los talleres de actualización	105
Tabla 14	Correlación Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico	107
Tabla 16	Correlación gestión directiva y la visita al aula	112
Tabla 17	Correlación gestión directiva e intervención del acompañante	109
Tabla 18	Correlación gestión directiva y los talleres de actualización	110

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Gestión Directiva	100
Figura 2	Acompañamiento Pedagógico	101
Figura 3	Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico	102
Figura 4	Gestión directiva y visita al aula	103
Figura 5	Gestión directiva y la intervención del acompañante	104
Figura 6	Gestión directiva empleo los talleres de actualización	105

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre la Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017, la población estuvo constituida por 145 docentes del nivel inicial, UGEL 03, Red 09,10 y 11, del Distrito de La Victoria.2017, la muestra no probabilística intencional toda la población; en los cuales se ha empleado la variable: Gestión directiva y el acompañamiento pedagógico.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional. Además para validar y demostrar la confiabilidad de los instrumentos se ha considerado la validez de contenido del juicio de expertos, la información se recogió en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: cuestionarios de Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que La Gestión directiva se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel Inicial, UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), demostró una alta asociación entre las variables.

Palabras clave: Gestión directiva y el acompañamiento pedagógico.

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between the Management Directive and the Pedagogical Accompaniment in Teachers of the Initial Level, of the UGEL 03, of the district of La Victoria - 2017, the population was constituted by 145 teachers of the initial level , UGEL 03, Network 09.10 and 11, District of La Victoria.2017, the intentional non-probabilistic sample of the entire population; in which the variable has been used: Management and pedagogical accompaniment.

The method used in the investigation was the hypothetical deductive, this investigation used for its purpose the non-experimental design of correlational level. In order to validate and demonstrate the reliability of the instruments, the content validity of the expert judgment was considered, the information was collected in a specific period, which was developed when applying the instruments: Directive Management questionnaires and Pedagogical Accompaniment in its different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The investigation concludes that there is significant evidence to affirm that: The present investigation with respect to the general hypothesis, shows that the Management is significantly related to the pedagogical accompaniment in teachers of the Initial level, UGEL 03, of the district of La Victoria - 2017; being that the Rho Spearman correlation coefficient of 0.859 indicates that there is a positive relationship between the variables, it is also found in the high correlation level and being the level of bilateral significance $p = 0.000 < 0.01$ (highly significant), it showed a high association between variables

Keywords: Management directive and pedagogical accompaniment.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Mairena (2015) realizó un estudio sobre acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas, Nicaragua Managua. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles en los Departamentos de Física y Tecnología Educativa. Se trabajó bajo el paradigma interpretativo también llamado paradigma cualitativo (Enfoque Cualitativo). El tipo de investigación de acuerdo a su alcance es correlacional. La población estuvo comprendida por los departamentos docentes que componen la Facultad de Educación e Idiomas. En el estudio se utilizaron los métodos teóricos (análisis, síntesis, deducción e inducción). El tipo de muestreo es por conveniencia siendo esta una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados. Los resultados el desempeño docente en este centro es mínima, ya que no se cumplen las etapas del mismo. La Falta la retroalimentación y modelaje para una nueva práctica pedagógica. Solamente el 59% de los docentes presentaban sus planes de clase con los requerimientos establecidos. Se concluye que: los principales factores que influyen en el desempeño docente son: La motivación, el compromiso, la salud y la preparación académica. Hay contradicción entre la valoración del desempeño de los docentes que realiza el coordinador y los responsables de área. El coordinador expresa que es regular y bueno y los responsables de área lo valoran como: muy bueno en un 60% y un 40% excelente.

Mosqueda (2012) realizó la siguiente investigación diseño de manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el centro de Educación Inicial "Bicentenario" de Valle De La Pascua, estado Guárico Caracas. Venezuela. La investigación tuvo como base fundamental el ir en búsqueda de respuesta a los objetivos de este estudio, diseñar un manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del Acompañante Pedagógico, el

estudio es una investigación de campo de tipo descriptivo con apoyo documental. La población la constituyeron un (01) directivo, dieciocho (18) docentes, incluyendo auxiliares de la institución objeto de estudio; y un (01) acompañante pedagógico. Se tomó como muestra de estudio a la totalidad de la población. La investigación llegó a la conclusión que, sigue imperando el modelo tradicional donde la supervisión es un proceso rutinario, burocrático para llevar un expediente del docente. Son pocos los directivos que utilizan la sinergia de la gerencia para asesorar a los docentes de aula apoyándose en la figura del acompañante pedagógico, y hacer las orientaciones y correcciones pertinentes, y junto con ellos, tomar las decisiones que puedan prevenir el mayor número de equivocaciones en función de la calidad educativa.

Girón (2014) realizó el siguiente estudio, acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente campus de Quetzaltenango Guatemala. La investigación tuvo como finalidad determinar la influencia del acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente. Los sujetos tomados en cuenta para la investigación fueron el supervisor educativo, los cinco directores de los establecimientos del ciclo diversificado, se tomó en cuenta a los 37 docentes. El estudio presentado es de tipo descriptivo y en base a los resultados obtenidos, se estableció una propuesta como estrategia para fortalecer el acompañamiento pedagógico del supervisor educativo hacia los docentes de establecimientos del ciclo diversificado. La investigación concluye que, el acompañamiento pedagógico tiene incidencia en el desempeño docente debido a que a través de este proceso se estimula a los docentes para que desarrollen sus habilidades pedagógicas.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Guillen (2016) la investigación que realizó, gestión directiva y clima institucional en la autoridad administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica - 2015 Perú. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa. El método utilizado en esta investigación es cuantitativo, siendo una investigación de tipo no experimental, la

población está constituida por 38 trabajadores de la autoridad administrativa, siendo el tamaño de la muestra igual a la población. La investigación concluye que, el procesamiento estadístico realizado ha logrado demostrar que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad, la motivación, la comunicación, la participación, la confianza administrativa. Es decir, el autor determinó la existencia de relación directa entre la gestión directiva y clima institucional en la autoridad administrativa propiciado por la comunicación, participación y confianza; todo lo cual lleva a que el trabajador se desempeñe de acuerdo a los requerimientos del organismo.

Meléndez (2011) el presente estudio se realizó en la gestión del acompañamiento pedagógico el caso del programa estratégico logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de educación básica regular (PELA) en la Región Callao – UGEL Ventanilla-Perú. El objetivo de esta investigación fue analizar y contribuir a la mejora de la implementación y ejecución del acompañamiento pedagógico. El estudio tuvo un carácter exploratorio; la investigación termino siendo un estudio basado mayormente en la perspectiva cualitativa. La gestión del acompañamiento pedagógico en la UGEL de Ventanilla estuvo enfocada en trabajar con 75 instituciones educativas (50% del total de instituciones focalizadas en la región Callao) contando con un total de 7,396 alumnos en nivel inicial y primario. Asimismo el total de docentes para la ejecución del acompañamiento es de 21 acompañantes (12 para primaria y 9 para inicial) para el 2011. La investigación concluyo que, un sistema de formación en servicio el cual comprende al acompañamiento pedagógico y que busca resarcir el problema de la calidad de educación impartida por los docentes. Así se tiene que el acompañamiento es una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su propio ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas. La UGEL Ventanilla como la DRE del Callao está atenta a los problemas que surgen y a los que puedan surgir para que de esa forma se solucionen inmediatamente y no afecte la ejecución del acompañamiento. Sabemos que desde hace años los gobiernos peruanos están buscando que nuestros estudiantes adquieran calidad educativa, habiendo surgido como estrategia el acompañamiento, es decir que un docente designado por la UGEL

aprecie y califique la sesión de clase que realiza, a fin de apreciar si ésta es adecuada y/o tienen que efectuarse modificaciones, de manera que el estudiante comprenda e internalice los conocimientos que recibe.

Fernández (2013) la gestión directiva y responsabilidad social en las instituciones educativas nacionales de la parroquia Pueblo Nuevo del Municipio Baralt, estado Zulia. Determinar la relación entre la gestión directiva y la responsabilidad social en las instituciones educativas nacionales de la parroquia Pueblo Nuevo del Municipio Baralt Estado Zulia. La metodología de investigación fue descriptiva, correlacional. En este sentido, la población abordada en este estudio estuvo constituida por 15 directores, 173 docentes para un total de 188 sujetos las escuelas nacionales de la parroquia Pueblo Nuevo del Municipio Baralt, estado Zulia. El instrumento de recolección de información se elaboró un cuestionario.

La investigación concluyó que existe una correlación alta, positiva entre las variables analizadas, donde directivos y docentes señalan que para que las escuelas cumplan con su responsabilidad social se requiere del ejercicio de una adecuada gestión directiva, donde los gestores ejerzan cumpliendo con las funciones inherentes a su cargo, propiciando el trabajo en equipo y la inclusión de la comunidad. Nos manifiesta el autor que gestionar más eficientemente los recursos disponibles en la institución, propiciando la cooperación y participación del personal en el proceso educativo, mediante el otorgamiento de autoridad a los docentes para el desarrollo de las actividades planificadas en la misma.

1.2 Bases Teóricas y fundamentación científica

Se desarrolla la explicación de gestión directiva y el acompañamiento pedagógico, siendo temas que en la última década el sistema educativo viene preocupándose por la calidad del aprendizaje, sirviendo de base para la investigación la colaboración de los directivos y docentes de las 21 instituciones educativas del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017 quienes han colaborado en el desarrollo de las encuestas.

1.2.1 Bases Teóricas de la variable Gestión Directiva

Actualmente existen muchas teorías acerca del liderazgo. Algunas revelan que el liderazgo directivo influencia en el aprendizaje de los niños apoyando que los docentes mejoren la calidad de su enseñanza, promueve proyectos innovadores, el líder a través de su desempeño directivo podrá gestionar la mejora de la calidad educativa.

Teoría del Liderazgo Transformacional

En la teoría del liderazgo transformacional tenemos a Bernard M. Bass, quien propuso esta teoría en el año 1985. James Mac Gregor Burns (1978) introdujo conceptos iniciales para esta teoría y Bass se apoyó en ella. Esta teoría tiene acierto al cambiar significativamente a sus colaboradores es decir personal de la comunidad educativa en su base motivacional impulsando desde una motivación regular hasta influir en el compromiso.

Méndez (2009) señala que “el liderazgo transformacional expuesto por Bass, tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo sobre la cual opera, buscando elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones” (p.360). Esta teoría tiene sus logros al preocuparse de la visión, se generan cambios en diferentes aspectos de la gestión directiva, su personal mejorará en su desempeño, en la organización, en el clima de la institución generándose cambios significativos sobre sus propias habilidades y su deseo de comprometerse con el reto propuesto.

Entonces esta teoría busca motivar al personal haciendo que se mantenga expectante ante cualquier situación, buscando la mejora de su persona como con la organización, con la que se compromete de modo que su desarrollo le interese como suyo propio.

Bass (1985) "El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad" (p. 20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Es por ello que se menciona que los líderes motivan cambios de visión a través de las interrelaciones con sus colaboradores que orientan al logro del interés grupal y del individual, teniendo como respuesta que su gestión está organizado con personas capacitadas y motivadas en la transformación del colectivo y del individuo.

El autor detalla uno de los tipos de liderazgo (transformacional), indicando que mediante esta modalidad la persona actúa no sólo con lo establecido, sino que va más allá impulsa el cambio individual y grupal hasta alcanzar a la comunidad donde se encuentra inmersa.

Teoría de la decisión

La frase "teoría de la decisión" fue empleada por primera vez en el año 1950 por E. L. Lehmann, esta teoría de la decisión se expresaba desde el siglo XVII por el filósofo Blaise Pascal con la idea del valor esperado, teniendo como base a Abraham Wald 1939 que señala temas centrales de la estadística para esta teoría, admitiendo ciertas funciones y reglas de decisión de Bayes.

Considerando necesario aclarar que la teoría de la decisión se ocupa de analizar cómo elige una persona aquella acción que, de entre un conjunto de acciones posibles, le conduce al mejor resultado, dadas sus preferencias; la misma que incluye estadística como medio de apoyo para sus resultados.

Begoña (2007) una de las situaciones que más dificultad lleva a la hora de tomar una decisión:

Es aquella en la que las consecuencias de las decisiones no pueden ser controladas, sino que están sujetas a la aleatoriedad; esta aleatoriedad puede provenir, tanto porque el proceso pueda estar gobernado por el azar, como por una falta de información que nos

impida determinar con exactitud cuáles son esas consecuencias. (p. 14)

En esta teoría de la decisión se manifiesta el hecho que la persona que tome decisiones tenga la mayor cantidad de información e inteligencia para la mejor toma de decisión, siendo la teoría de la decisión normativa o prescriptiva es decir antes de tomar decisiones deberá hacer un análisis de la decisión utilizando diferentes instrumentos y metodologías para su desarrollo, en cambio la normativa trabaja creando hipótesis y no se ajusta a la realidad, sin embargo los dos aspectos se relacionan. Es factible rebajar su racionalidad hasta llegar a una serie de predicciones sobre la persona que toma decisiones, permitiendo comprobar qué ocurre en la práctica de la vida cotidiana.

Si bien el tomar una decisión siempre genera dificultad ésta es mayor si no se cuenta con una idea de los resultados que ocasionaría, y por una información incompleta que ayude a la persona a decidir de la mejor manera. Ante ello la persona a decidir debe emplear métodos e instrumentos que le permitan alcanzar mayores luces; también puede generar hipótesis que se relacionen con la propuesta que considera.

Variable 1: Gestión Directiva

Definición Gestión Directiva

La gestión directiva, es el dominio o acción conscientes de unas personas sobre otros sujetos, para el logro de las metas trazadas con la planificación, la organización, la dirección y el control. En la actualidad se presenta con aportes producidos en todo el mundo, con modificaciones en las organizaciones, genera el trabajo que realiza el directivo en las instituciones educativas y el vínculo que debe existir entre éste y la comunidad educativa para asumir responsabilidades. Este es un trascurso que implica mucho compromiso de la labor en el mecanismo en el quehacer educativo, con el fin trabajen docentes y directivos en proyectos, objetivos

y metas en bienestar de la enseñanza aprendizaje que brindan los docentes con el debido acompañamiento pedagógico.

La gestión directiva asume entonces la responsabilidad del accionar de las personas a su cargo, las cuales trabajan en equipo con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, lo que hace se amplíen los vínculos hacia la comunidad. Pieza fundamental lo constituyen los docentes quienes al obtener reforzamiento mediante el acompañamiento pedagógico elevan el nivel de la enseñanza aprendizaje.

Según Chiavenato (2008) definió como: "las actividades que efectúan las organizaciones al planificar, organizar, dirigir, controlar a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros, para alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos, materiales, de servicio, entre otros" (p. 262). En este asunto, actividades realizadas con el fin de mejorar el servicio que se ofrece. De acuerdo a nuestra realidad la gestión directiva ha enfrentado diversos cambios, tanto en la toma del conocimiento administrativo y técnico, como la aptitud para actuar en la organización educativa, modificándose la forma de pensar sobre la gestión directiva, vivenciándose actualmente que los procesos utilizados refieren las responsabilidades que tiene con el logro de la enseñanza y el aprendizaje alcanzando las objetivos corporativos concretas a los contextos de cada institución, considerando la valiosa participación de todo el personal de la comunidad educativa.

Inicialmente el autor menciona a la gestión directiva bajo las actividades organizacionales empleando los recursos de que dispone, a fin de lograr beneficios. Si ello es llevado al plano educativo, entonces tenemos una gestión directiva que ha ido modificándose a través de las épocas para mejorar el servicio que brinda; así se ha llegado a un nivel de mayor compromiso en lo referente a la enseñanza aprendizaje.

Para el Minedu (2014) el papel que desempeña el directivo es fundamental en la mejora de la calidad del servicio educativo que ofrece la institución educativa,

principalmente, en su funcionamiento, en la mejora de la práctica de los docentes y en las condiciones de trabajo en que ellos se desarrollan.

Los cambios propuestos en la gestión directiva se están dando a partir de que, el directivo tiene otras responsabilidades en sus funciones, siendo una de ellas y la más importante, la enseñanza aprendizaje en la práctica pedagógica de sus docentes con el acompañamiento pedagógico para la mejora de la calidad educativa.

Esta organización reconoce la importancia del directivo de la institución educativa, no sólo al hacerla funcionar sino en la capacitación y supervisión que brinda a los docentes, con el fin que tengan una mejor práctica y condiciones laborales que les satisfagan.

La gestión directiva de las organizaciones educativas, ejecutan actividades que contribuyan a las insuficiencias de los establecimientos, con la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, con la finalidad de lograr las diversas metas propuestas; es por ello que la gestión directiva debe brindar las orientaciones necesarias para el buen desarrollo del acompañamiento pedagógico, que les permita lograr la enseñanza aprendizaje de los niños de la institución educativa para la mejora de una educación de calidad, siendo la gestión del directivo más efectiva desarrollando su función con pertinencia y colaboración con todo su equipo.

Continúa mencionando esta organización que la gestión directiva se vale de los recursos con que cuenta para alcanzar las metas fijadas, guiando al mismo tiempo y sobre todo de manera de efectivizar adecuadamente el acompañamiento pedagógico de manera que el actor principal –el educando- reciba una educación de calidad.

Al respecto, Koontz (2009) definió la gestión directiva a manera una causa integral, con la participación activa del grupo humano y su cohesión, en pro de los

objetivos específicos y su conducción de las acciones hacia el cumplimiento de metas institucionales.

Para ello, la gestión directiva como un proceso organizado, requiere de las personas idóneas para asumir las responsabilidades, admitiendo a los dirigentes comenzar operaciones de forma asociada, encaminadas hacia la mejora de su institución, apoyando su gestión en planes y programas, los recursos humanos y materiales que contribuyan al trabajo compartido, de esta forma, las funciones del directivo serán eficaces y logran las acciones propuestas desarrollando las habilidades, destrezas y estrategias que dependerán del logro de sus propósitos de su misión en el desempeño de sus funciones.

Los autores mencionados centran su definición de gestión directiva como la acción que busca cumplir las metas institucionales en merito a la cohesión del grupo humano que realiza las actividades en los diferentes procesos. En consecuencia, para que este grupo humano trabaje positivamente debe estar integrado por personas idóneas, responsables, que apoyen la labor del directivo que se respalda a su vez en planes y programas, el mismo que se constituye en un líder al desplegar al máximo las habilidades y destrezas que posee, contagiando e impulsando al resto a lograr la misma o mayor destreza.

En cuanto a los principios de la gestión directiva, según Chaparro (2012, citado en Guillen, 2016) buscan el desarrollo de las organizaciones bajo un enfoque democrático, en este caso, cada institución educativa de forma individual aplica sus propias estrategias de gestión y liderazgo en función de sus necesidades, sin embargo, considera estos principios aplicables a toda organización: la autonomía, propicia que el directivo tome decisiones en función a un propósito institucional consensuando con la comunidad educativa. Responsabilidad, se toman decisiones y acciones asumiendo sus resultados enfocados hacia el éxito. Transparencia y rendición de cuentas, en la que el directivo comunica constantemente los propósitos, metas, logros, actividades que se van a realizar y los resultados que se alcancen, los recursos humanos y materiales que se destinarán para el buen funcionamiento institucional y su administración para un mejor desempeño

profesional. Flexibilidad, en acciones que se asignan y la convivencia de la comunidad educativa.

Si cada organización es única, entonces sus estrategias de gestión y liderazgo serán también únicas, es decir acorde a las metas que cada una de ellas se proponga. Sin embargo los principios son generales, considerando entre ellos: autonomía, responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, y flexibilidad. De modo que la comunidad educativa tenga la seguridad que la labor que se desempeña es clara y democrática.

Habilidad del equipo directivo

El directivo en su gestión debe resolver las situaciones diversas que se le presenten de acuerdo a las prioridades de la institución, favoreciendo la enseñanza aprendizaje, el buen clima, los ambientes adecuados, el trabajo en equipo, delegando funciones de acuerdo al personal idóneo que tiene en dicha institución. Dentro de la escuela el director es una parte importante de la organización educativa, que buscará con su trabajo y dedicación los resultados que fortalecerán su gestión, asumiendo compromisos con toda la comunidad educativa construirá la imagen de la institución, debido a ello el directivo como parte de sus actividades de suma importancia realizará el acompañamiento pedagógico a las docentes. La comunidad educativa necesitará de la gestión directiva para alcanzar las metas trazadas, que dependerá del trabajo efectivo del directivo, empleando en ello sus destrezas y habilidades para el desarrollo de su función, siendo su prioridad la enseñanza aprendizaje para brindar una educación de calidad en beneficio de sus estudiantes. Unesco (2011).

Esta organización mundial nos ratifica que el director es pieza fundamental para que la institución educativa bajo su mando logre desarrollarse, encargado no solo de la distribución de los recursos sino de la imagen que proyecte, siendo el proceso de enseñanza aprendizaje su meta primordial, a cuyo efecto lidera el acompañamiento pedagógico de los docentes.

Para Álvarez, (2007, citado en Guillen, 2016), involucra desplegar las siguientes destrezas del directivo:

La destreza importante: Habilidad para relacionar la institución educativa y su contexto enfocándose hacia una visión común.

La habilidad conceptual. Habilidad para percibir a la institución como un todo.

La habilidad decisoria. Habilidad para tomar decisiones pertinentes.

La habilidad existencial. Habilidad para actuar en función de su personalidad y experiencia.

La habilidad interpersonal y humanista. Habilidad para motivar individual y colectivamente para el trabajo colaborativo.

La habilidad técnica. Habilidad para utilizar métodos, procesos, procedimientos y técnicas para la mejora de la institución educativa.

La habilidad técnico administrativa. Habilidad para simplificar y agilizar la función administrativa a partir de técnicas pertinentes.

La gestión directiva de una Institución, es la responsable de guiar a su comunidad educativa en alcanzar las metas propuestas, por ello podemos decir que para que el directivo logre desempeñar dicha función con éxito, debe el directivo tener que contar con las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación que se le presente. Los autores coinciden en que son acciones que el directivo debe desempeñar de acuerdo a la capacidad y destreza que tenga para ayudar a su personal educativo en orientarlas, capacitarlas y hasta representarlas interna y externa en los diferentes ámbitos de su contexto. Los directivos en el desempeño de sus funciones deben entender que existen habilidades que son imprescindibles y que tiene que desarrollar para el éxito de su gestión.

Los autores enumeran las habilidades que debe poseer el directivo institucional, siendo estas la estratégica, conceptual, decisoria, existencial, interpersonal y humanista, técnica y técnica administrativa. Si domina todas ellas podrá apoyar al personal educativo en su orientación y capacitación. Indican asimismo que el directivo debe primeramente conocerse y sentir que posee las dotes arriba mencionadas.

Características de la gestión directiva

La gestión directiva son todo un conglomerado de actividades que lleva a cabo el directivo intrínsecamente de la institución educativa para el beneficio de los fines y términos propuestos, hacia lo cual, la adquisición o la toma de decisiones, representación, contratación, así como el trabajo en mecanismos juegan un papel fundamental.

Koontz y Weihrich (2009) concibió la gestión directiva como el: "proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados" (p. 23), mostrando para ello el aspecto de un grupo de peculiaridades, tales como las señaladas con anterioridad. Comenzando en la representación del esclarecimiento anterior, la gestión directiva en una institución educativa guiada por el directivo, supone un trabajo complejo ya que no solo preocupa por el proceso administrativo, sino que también por la parte pedagógica en la cual deberá poner todo su esfuerzo para que los docentes brinden una educación de calidad.

La necesidad de brindar una educación de calidad ha hecho que desde años atrás exista no sólo la preocupación del manejo del proceso administrativo sino la parte pedagógica, la cual es guiada por los docentes mejor preparados y que reciben constante y permanentemente acompañamiento pedagógico.

Según Minedu en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, en el dominio llamado "Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes" se consideran las competitividades que debe poseer un directivo para orientar y dirigir la planificación escolar, considerando estrategias para el trabajo pedagógico a desarrollarse durante el año escolar sobre la base de cinco compromisos. La gestión directiva demanda de peculiaridades determinadas, por cuanto los directivos deben conservar invariables relaciones con escenarios las cuales les obligan a tomar decisiones de manera continua. Mencionándolo de otra forma, el directivo contará con una cadena de particularidades para desempeñar actividades,

que le producirán el éxito o el fracaso de la gestión, se reconocerá también de la relación con ciertas habilidades.

El organismo ha puesto de manifiesto las competencias que debe tener el directivo para cumplir con su función haciendo que su labor sea exitosa, en mérito a decisiones correctas y adecuadas.

Toma de decisiones

La adquisición de las decisiones como una causa se cree como un conjunto de intentos realizados de manera ordenada para localizar dentro de un conjunto la mejor disyuntiva. Por esta razón, se debe precisar, examinar, atribuir, correr trances y transportar el ejercicio de parte de los directivos de toda institución educativa, mereciendo para lo cual, hechos vinculados, las cuales trasladan a la colaboración del atrevimiento de los profesores consiguiendo así mejores niveles de producción.

Harf y Azzerboni (2010) definieron la toma de decisiones, “como uno de los procesos esenciales de toda función que implica diversos grados de responsabilidad, no es prerrogativa, únicamente de los directivos” (p. 43). Desde esa representación, la toma de decisiones es el manera y la elección de una gestión conveniente para emprender una dificultad en específico o para aprovecharse de una coyuntura, es decir, involucra a tener que seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas, cuyo único fin u objetivo primordial es ayudar a conseguir los mejores resultados, procedentes de su fin, para proyectar, confeccionar, reconocer entre otros.

Por lo tanto la toma de decisiones es un medio poderoso para ejecutar solución de dificultades, que colectivamente se utilizan por causa de dictámenes disidentes, lo cual es muy habitual en el ámbito educativo, y es de trascendente jerarquía, por todo lo que ayuda a conservar la conformidad y la conexión del grupo, por tanto la eficacia en los establecimiento. Todo ello en base a una elección correcta, razonada y científica.

Para, Robbins y Coulter (2005) reflexionaron sobre la toma de decisiones como:

proceso de suma importancia en cualquier organización educativa que se dedica a identificar el problema, desarrollar soluciones y determinar cómo implantarlas, generando información, conocimientos complejos, alternativas diversas aumentando la aceptación de una solución, ayudando a desarrollarla darle legitimidad manteniendo como norma la toma de decisiones en grupo (p.380).

Se toma en cuenta la toma de providencias como un proceso que se efectúa en grupo, que la gestión directiva debe saber dirigir, de poder interactuar con su grupo para resolver las situaciones problemáticas que se le presenten, además, de utilizar técnicas que le permitan lograr la meta propuesta por el grupo de trabajo.

Estos autores no solo coinciden con los anteriores en el sentido que la toma de decisiones es un proceso importante, sino que señala que ésta debe llevarse a cabo en forma grupal, es decir el gestor educativo no impone sino discute y concreta con su equipo para el logro de una mejor solución.

La delegación

Colette (2008) definió: delegar es un gestión esencial para cualesquiera que aquellos quienes corresponden disponer el relevo, como la propiedad de todo dependiente de cambiar a su vez en el directivo, es significativo que se instruyan a efectuar compromisos las cuales, con el período de tiempo serán adecuadas, en este proceso es transcendental dejar claro las ocupaciones a establecer cada uno, y concretar simultáneamente los objetivos, comprobar la incitación y estrechar los juicios de valoración de los consecuencias. Las diligencias que se ejecutan con relación a quienes acceden la corporación le conceden compromiso al directivo, por todo lo que ese protagonismo lo ubica en una zona donde se tomarán las disposiciones que cambiarán la dirección social de los ciudadanos. En el caso de las instituciones educativas, el director debe de intuir las necesidades humanas, constituir el trabajo, promocionar y prometer servicios educativos a los miembros

de las comunidades. Por tanto, si se toman en cuenta la multiplicidad de funciones a desempeñar, los directivos deben estar dispuestos a delegar responsabilidades, para cumplir con éxito los objetivos organizacionales.

Si bien las decisiones las asume el director, éste no está en capacidad de resolver en forma individual toda la gama problemática que se presenta en la Institución Educativa, por ello una de sus primordiales competencias lo constituye el saber delegar, de acuerdo a los logros que desea obtener a la persona que está en capacidad de obtenerlos. Podemos entonces señalar que no acapara sino que distribuye, no impone sino busca un consenso. Todo ello con la finalidad que se cumplan los objetivos propuestos.

Ponce (2007) expresó que “delegar es dar a otra persona autoridad y responsabilidad, para realizar el trabajo propio, siendo la administración un "hacer a través de otros” (p. 337). Irreparablemente requiere de la delegación, espacio que ningún director lo hace todo por sí solo, sino delega en otros su autoridad y su responsabilidad, aumentando la eficiencia por medio de controles apropiados. Sin embargo, es necesario identificar a la persona más capaz para hacer la tarea para determinar luego si ésta tiene el tiempo, la motivación para hacerla, especificando el margen de discreción y restricción pero abriendo canales de retroalimentación.

Un buen directivo entonces, es quien sabe elegir la persona adecuada para que obtenga el resultado esperado, por ello le delega su confianza, controlando de forma discreta las acciones que por el realizan.

La negociación

La negociación, es el proceso en el cual dos o más personas con preferencias distintas deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo. Por ello, la persona que se encuentra en la dirección de una institución educativa debe investigar a la persona con la que va a negociar con eficacia, abordando problemas y distinguiéndose soluciones beneficiosas para todos en el momento de la negociación, promoviendo un ambiente sincero de confianza.

Esta definición nos hace apreciar que la negociación es positiva, la que se presenta en el ámbito educativo, debiendo estar el director en capacidad de llevarla a cabo en cualquier circunstancia, preparándose manteladamente a ello, conociendo a quien negociará con él, de manera que alcance el beneficio que espera obtener en tal acción.

Chiavenato (2009) concibió sobre el negociado como el: “proceso mediante el cual dos o más partes compran valores. Se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes, llegando a acuerdos o consenso sobre asuntos que afectan directa o indirectamente”. (p.407). así mismo se puede concebir, saber negociar se vuelve imprescindible, pues en el día a día el directivo tiene que tomar decisiones bajo consenso. Para ello, se utilizan diversas orientaciones de la contratación como las acostumbrados (negociación distributiva por medio del intercambio distributivo e intercambio de posiciones) o nuevas (negociación integradora, basadas en habilidades de negociación). El transcurso envuelve preparativo y planeación, precisando las reglas primordiales, pesquisas y ponderaciones, indemnización y solución de problemas, conclusión y diligencia.

En ese sentido, todo compromiso merece la intervención de habilidades de resolución para solucionar constituyendo en parte del campo de la contratación. Una vez designadas, tendrán un impacto importante en las consecuencias que se logren, pues cualquiera de ellas puede ser enérgico para el intención investigado. Ahora bien, en las instituciones educativas, sus segmentos solicitan de destrezas para tramitar las habilidades de contratación, las intranquilidades, sentimentalismo vinculado por las escaseces del otro, demandan además, tener amistad entre sí y una disposición para mantener la flexibilidad de los conflictos mostrados en ellas.

Chiavenato nos hace conocer los diversos enfoques de negociación que existen y las reglas que se dan en su realización. Ello no es extraño en el ámbito educativo donde se presentan conflictos que requieren ser solucionados; para ello

necesita no sólo conocerse en sí sino al contrincante, a quien debe guardar respeto, confianza, claridad y honradez en la negociación que lleven a cabo.

Así mismo, Robbins y Coulter (2005) refirieron, la negociación como: la destreza para confrontar y resolver problemas entre los miembros de una organización y tomar acuerdos permanentemente. Es por ello la importancia que el directivo lo desarrolle pues lo ejercerá en su gestión constantemente.

El directivo según estos autores deben desarrollar y ejercitar la negociación, de manera que pueda anticiparse a la posible solución de los problemas que deben resolverse, minimizando las diferencias entre las partes, obteniendo por el contrario ambas satisfacción en sus posiciones que encuentran un consenso.

La negociación hace referencia a la conducción conveniente de los compromisos que se muestran en las instituciones educativas. Schermerhorn (2005) concibió, la negociación como un proceso en la que se toma acuerdos consensuados, en este caso, entre los miembros de la comunidad educativa que tiene preferencias diferentes, como salarios, funciones, evaluación de desempeño, horarios, etc. Así mismo, el manejo de conflictos se refiere a las negociaciones positivas, donde los negociadores arremeten a las dificultades y no a las personas, chocan el trato para resolver el aprieto, recurren a la noticia para dar a conocer las escaseces con fidelidad a la otra parte, acosan adoptar una actitud de auxilio en la denudedo de la crisis, con el intención de acrecentar al máximo la complacencia de las dos partes, de esta manera, apoya, organiza, inspecciona las arbitrajes, comprometiéndose por consumado con el logro de los objetivos comunes.

El autor coincide con las posiciones anteriores de considerar a la negociación como un proceso consensuado, donde se discuten las posiciones más no las personas, donde son capaces de flexibilizar sus posiciones para encontrar una alternativa de solución, mediante un diálogo abierto y franco. Por lo tanto las discrepancias que tuvieron quedan olvidados por el logro obtenido que les permite avanzar.

El trabajo en equipo

Conservar un cometido proporcionado en cualquier colocación, conteniendo las instituciones educativa es fundamental, a este efecto todos los órganos de su propio corresponden conocer sus cabidas y destrezas pero sobre todo mostrarse conforme la categoría de las mismas, tanto convenientes como las de sus camaradas.

Robbins (2008) definió, el trabajo en equipo como "dos o más personas que interactúan en interdependencia unos de otros y se reúnen para lograr objetivos específicos" (p. 37). Por ello, las corporaciones escolares tienden a reorganizarse por la acción del personal, mediante la distribución de trabajo en equipos comprometidos de proyectar, elaborar, inspeccionar, mejorar las diligencias mingitorios para crear o transfigurar efectos y/o servicios con la calidad emplazada por los estudiantes, la comunidad, sociedad.

En este marco de ideas, implica la capacidad de ayudar, cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Pero, para ser efectivo, la aptitud debe ser genuina. A tal efecto, en su definición más amplia, es un grupo de personas quienes trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Asimismo, los autores plantean el trabajo de equipos como un sistema, la cual está integrada por grupos de toda la institución, teniendo la facilidad de proyectar mejor las metas propuestas. Los miembros de la comunidad educativa son los encargados del trabajo y del rendimiento de sus dominios, demostrando eficacia, desarrollando la capacidad de aprender.

Pudiendo entonces ratificar que el trabajo en equipo permite mejorar el accionar en beneficio de la organización, y los actores que la componen. Esta forma de trabajo es colaborativa, por tanto debe ser genuina, sincera para que se logren las metas.

Por su parte, Carías (2008) lo concibió como un "conjunto de personas generalmente diferentes en cuanto a la formación previa, destrezas, conocimientos

quienes se relacionan en forma de colaboración interdependiente con el fin de obtener resultados óptimos" (p. 444). Dentro de las instituciones educativas, no todos sus segmentos tienen el mismo nivel de formación competitivo, ni los mismos mercados, sin apropiación, cuando velan unidos en busca de un mismo fin se dice que realizan un trabajo en equipo.

Si bien las personas tienen diferentes niveles de conocimiento, habilidades o destrezas, ello no implica que puedan integrarse en un equipo de trabajo, ya que cada uno aportará su desempeño, trabajando todos en conjunto para lograr un fin común.

Así mismo Betelú y Campion (2010) mencionan:

la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos no pone en peligro la cooperación y robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación mencionan hechos de que cada miembro del equipo aporte recursos personales para ayudar al logro del objetivo común (p. 45).

Es así como, en las instituciones del Nivel Inicial, se muestra la calidad de trabajar en torno al desarrollo del valor educativo derivado, en la integralidad de su personal en beneficios de los estudiantes. En esta tendencia es de suma importancia valorar el quehacer de los profesorado encargados del asunto pedagógico en las instituciones. Del mismo modo, se deduce que el directivo debe tener claro las competencias para ejecutar los procesos a los trabajadores para mejoramiento de las relaciones interpersonales, en conclusión, al logro de las metas de la institución educativa.

En este sentido, el trabajo en equipo instala disposiciones para su máxima capacidad de discernimiento y la responsabilidad para realizarla absolutamente. De ahí, los directores en sus instituciones deben comprender a su personal en el momento de crear grupos de trabajo multidisciplinario, con estos enfoques de trabajo suplementarios, tramitando en ellos, incomparables sapiencias expertos y estilos de corriente creativo, pues las ideas suelen ordenar o actuar de manera útil,

estimulante; además, los integrantes comparten el mismo exaltación para alcanzar la término del equipo, la visión corporativo con compromiso social en cada actividad ejecutada.

Betelú destaca la cooperación que hace cada persona al interior del equipo, es decir todos aportan, si bien puede ser en diferente grado, por ello debe valorarse el trabajo que llevan a cabo los docentes en su calidad de encargados del proceso educativo. Además el directivo debe tener claro las competencias para la ejecución de los procesos administrativos orientados al mejoramiento de las relaciones interpersonales, y llegando a las metas pre establecidas.

Perfil de la gestión directiva

La persona que desempeñe la gestión directiva de una organización educativa debe tener cierto perfil, se considera que tienen una sólida moral, son integras, otorga valor especial a los procesos de aprendizaje, con la habilidad de comunicar, escuchar, crear, integrar, relacionarse, que sea flexible, empático, habilidad para manifestar sentimientos, para demostrar cariños a diversas personas. Con los alumnos en sus dificultades, entendiendo la problemática de los adultos. Con los apoderados comprender lo que esperan de la institución, para sus niños y para ellos como apoderados. Con los profesores en apoyo en la labor docente, y la problemática que se presenta dentro y fuera del aula.

Quien ocupe el cargo de Director debe tener una moral integra, ya que mal podría aplicar al resto del equipo de trabajo normas que él mismo no ha respetado. Tiene que tener la capacidad de ser empático con todos los interlocutores que se relacionan con su gestión: alumnos, docentes, comunidad; cada uno de ellos desde sus distintas edades, problemáticas, deseos, expectativas. Es decir, debe confluir en él la disposición de una escucha verdadera y un deseo de apoyar en todo aquello que sea positivo.

Dimensiones de Gestión Directiva

Para el caso de la Gestión Directiva se tomarán dos factores o dimensiones básicas en el campo educativo tomadas de Chiavenato y la Unesco, como son la Gestión y la Cultura Organizacional.

Dimensión 1: Gestión

Según Chiavenato (2007, citado por Guillen, 2013) "La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente" (p. 20). La Gestión, es un procedimiento que toda institución del sector privado o público debe potenciar para alcanzar las metas institucionales. La gestión implicará desarrollar diferentes roles del directivo proponiéndose las metas a lograr con todo su equipo visualizando sus recursos humanos y materiales para resolver los problemas que se le presenten.

La Unesco, (2011) nos mencionó:

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer. (p.31).

Entonces se diría que gestión es el proceso de acciones humanas que ofrecen la eficacia en la organización educativa condición que logrará las metas para tener la calidad. El director de una institución, en el desarrollo de su gestión, destina su tiempo con relación a quienes van a colaborar como estudiantes, profesores, padres, apoderados y colaboradores de la comunidad educativa, personal de diversas instituciones que de una u otra forma apoyarán su gestión, lo primordial en la gestión de una organización educativa es la enseñanza aprendizaje apoyándose del acompañamiento pedagógico que permitirá que el desempeño de los docentes sea de calidad.

Esta reconocida organización enfatiza que la gestión es un proceso ordenado y constante de toma de decisiones. En el caso de una organización educativa se lleva a cabo para el logro de la calidad, lo cual requiere se lleve a cabo la enseñanza aprendizaje de modo efectivo; y, ello se busca realizarlo mediante el acompañamiento pedagógico de los docentes, quienes así obtendrán un mejor desempeño y el logro de la finalidad de su labor educativa.

Considerando que cualquier actividad llevada a cabo por un administrador o gestor es una actividad de dirección, sobre los conceptos de administración y gestión, se puede afirmar que:

Ruiz, Díaz, Alemán, González, y González, (2008) refirieron, aunque no son sinónimos, están vinculados de alguna manera con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, la obtención y el empleo de determinados recursos que pueden ser humanos, materiales o financieros, para alcanzar los objetivos sobre criterios de eficiencia y eficacia desde una visión prospectiva (pág. 9). La importancia de los conceptos administración y gestión es que ambos están referidos al proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar como plantea Fayol al principio del siglo XX o Koontz posteriormente, asimismo, para la Unesco (2011) “una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control” (p. 9). Es por ello que, aun cuando ambos términos provienen del mundo empresarial y permanentemente tienen transformaciones estructurales, en el ámbito de las organizaciones educativas son utilizados como sinónimos.

Podemos apreciar que mucho de la terminología que se utiliza en el ámbito educativo proviene de la administración empresarial, ya que una institución educativa también se constituye como tal; lo que hace que se considere el proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar, estipulado por Fayol y Koontz respectivamente; y, el manejo de recursos señalado ya en etapa más reciente por diversos autores, con la finalidad de lograr los objetivos que se han fijado.

Con lo mencionado, la gestión requiere de un directivo con capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que dispone en el proceso de aprendizaje, lo cual se logra con el cumplimiento de sus funciones sobre la base de competencias pertinentes, para desarrollar con responsabilidad, el compromiso que contribuya al mejoramiento de la calidad de servicio que se brinde en las instituciones educativas.

Apreciamos en éste párrafo que se hace hincapié que la gestión por sí sola no puede señalar las metas, sino que para que éstas se cumplan necesitan ser fijadas en equipo, lo que permite afrontar los problemas de modo que se resuelvan y se avance conjuntamente hacia la meta fijada.

La gestión es un proceso sistemático y creativo que en la institución educativa lo desarrolla el directivo y que deberá tener muchas aptitudes para poder lograr las metas propuestas, por ello según Hernández 2003 “la gestión es una función genérica, que supone un proceso de desarrollo con capacidad creativa con aplicación del saber al saber” (p.10). De lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que la Gestión directiva, es la capacidad para dirigir una institución educativa priorizando como primera atención el proceso de enseñanza-aprendizaje, interviniendo la comunidad educativa en función a la formación de ciudadanos y a la producción de aprendizajes y saberes que la sociedad requiere para colaborar al desarrollo del país.

En consecuencia, el directivo que esté a cargo de la gestión por el hecho de dirigir tiene que reunir características y aptitudes que le permitan ser el eje de arrastre del equipo en busca del logro de un proceso de enseñanza aprendizaje idóneo, no sólo para el educando sino incluso para la comunidad de la que es parte integrante.

Funciones del directivo

Al respecto, Chiavenato (2007) indica que “las funciones del directivo comprenden un proceso de organización, ubicación de las personas en un sistema de funciones” (p. 222). Cabe mencionar que la efectividad de la gestión directiva depende directamente de las metas establecidas y la ejecución de sus funciones con las cuales el directivo desarrollará su habilidad para guiar al personal.

El autor explica que el directivo debe ser hábil en la ubicación adecuada de cada persona, con la finalidad cumplan sus funciones acertadamente; esto le permitirá que la gestión sea efectiva y alcance en un corto plazo las metas que se han establecido. No existe peor resistencia que de aquel personal que realiza o ejecuta acciones con desagrado.

La función del directivo es compleja, si bien es cierto tiene que actuar con responsabilidad en sus funciones para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, en la práctica se le presenta diversas dificultades como realizar actividades administrativas que generan un cúmulo de tiempo que utilizará dejando de lado su gestión directiva en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Así lo menciona, Minedu (2014) MBDD, “intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes” (p. 17). Las instituciones educativas funcionan por una gestión directiva dinámica, lo cual, de acuerdo al trabajo organizado con su grupo humano y los recursos necesarios referidos a los procesos aplicados por el directivo como administrador, se ven reflejados en los resultados obtenidos bajo su responsabilidad.

El rol de director no es simple o fácil, por el contrario, es complejo, ya que no sólo abarca la problemática del proceso de enseñanza aprendizaje, sino que a la par debe llevar a cabo una serie de actividades administrativas que le recortan sustancialmente el tiempo que necesita. Es por ello que ahora su labor no es pasiva sino por el contrario es dinámica buscando el equilibrio del manejo que lleva a cabo, y todo lo cual le conduzca al resultado esperado.

Tobar (2010) consideró: Las funciones gerenciales como el proceso para tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas donde el director tiene que integrarse en sentido descendente, es decir, con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, el mismo debe responder al planeamiento, la organización, la dirección y el control haciendo que las otras personas sean más productivas para determinar el éxito o fracaso de una organización (p. 22). El directivo como responsable de la institución será capaz de adaptarse y transformarse a los cambios constantes implementados, pues la acción educativa depende, fundamentalmente, de la gestión directiva, que necesitarán para el logro de las metas de mejora en la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Por consiguiente, las funciones del directivo están relacionadas con todas las actividades, conductas requeridas, deberes administrativos de planeación, organización, dirección y control.

Este autor nos hace valorar que si bien el director es quien lleva la batuta de la organización, quien diseña los lineamientos, esto lo lleva a cabo considerando al personal a su cargo, a los implicados en el mismo; e, incluso cumpliendo el mismo con lo que ha estipulado, si bien debe efectuar los cambios cuando éstos sean necesarios ya que la acción educativa no es rígida, máxime cuando se busca la mejora de la enseñanza aprendizaje.

Planificación

La planificación como actividad en la gestión directiva, es asumida por el director con mucha responsabilidad ya que deberá desarrollar sus habilidades y competencias para que su equipo institucional elabore estrategias para determinar acciones a seguir durante el año escolar y se visualizará en el Proyecto Educativo Institucional.

En tal sentido el Proyecto Educativo Institucional constituye el plan o proyecto que señala el ideario, los objetivos meta y el estilo pedagógico que la institución

seguirá durante el año lector, imperando en todo ello una real democracia participativa gestionada por el director.

Al respecto, la Unesco (2011) menciona: El director con sus colaboradores toman decisiones y determinan el cómo, a través de actividades pertinentes transforman a la institución educativa en un sitio de mejora pedagógica, de acuerdo a los documentos de gestión que tiene la institución como el Proyecto Educativo Institucional. La planificación es la función que consiste en trazarse objetivos, así como la forma de lograrlos, elaborándose los planes donde se identifican los recursos necesarios, las acciones a ejecutar y la toma de decisiones.

Esta afamada organización nos hace apreciar la importancia de la planificación, ella será la que guiará el accionar del director y el equipo que ha formado, aplicando las estrategias necesarias para el cumplimiento de lo fijado en el Proyecto Educativo Institucional; y, que la toma de decisiones que se hayan llevado a cabo sean positivas para el logro de la excelencia pedagógica.

Al respecto, Reyes y Ponce, (2007) refieren: La planeación fija con precisión "lo que va a hacerse", consta en establecer la ruta de acción que ha de seguirse, constituyendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y las determinaciones de tiempo y de números, necesarias para su realización. Podríamos decir entonces que en esta función la gestión directiva realiza acciones sistematizadas para desarrollar integralmente las actividades referentes al logro de actividades que apoyarán el trabajo coordinado en mejora institucional.

De acuerdo a ello Ponce, citado por Munch y García (2008) expresa "la planificación consiste en fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios orientadores, la secuencia de operaciones para realizarlo, la determinación de tiempo/números necesarios para su realización" (p. 63), la previsión pertinente de estas acciones determinarán el logro de las metas propuestas. La planificación debe considerar todos los elementos necesarios para elaborar los documentos de gestión, considerando desde la problemática institucional, el diagnóstico situacional, la identificación de las necesidades, la hasta

la programación de una agenda institucional, entre otras acciones. Podemos decir entonces que se inicia con el establecimiento de objetivos, elaborando planes operativos para realizar la toma de decisiones acerca de lo que se realizará en el futuro, establecer las metas y llevarlas a cabo con responsabilidad y compromiso.

Si bien Reyes y Ponce ratifican la función y curso de la planeación, Munch y García van más allá al detallarla desde su inicio, proceso y culminación al ejecutar los planes operativos hasta la concretización de las metas. Sólo conociendo la realidad institucional, a dónde se quiere llegar, qué haremos para ello, se logrará alcanzar la finalidad.

Organización

Minedu (2011) menciona que “durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones” (p. 45) todas las organizaciones tienen metas, límites, niveles de autoridad, sistemas de comunicación, mecanismos coordinadores y procedimientos distintivos. Uno de los aspectos más importantes que debe enfrentar una organización es como estructurarse. Se trata de definir tanto el patrón de actividades deseado como las expectativas y el intercambio entre ejecutivos, gerentes, empleados y clientes. El tipo de estructuras que se adopte va a facilitar o entorpecer lo que la organización sea capaz de lograr.

El Minedu nos hace apreciar que pieza clave en el proceso a instaurar por la gestión es la estructura que se elija, éste facilitará que la organización marche al ser el intercambio humano fluido, ello unido al manejo adecuado de recursos, cumplimiento de tareas, toma de decisiones y delegación que se hagan de las funciones logrará que se llegue a la meta que se haya trazado.

Por ello autores como Munch y García, (2008) definen la organización como "la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones y agrupaciones de actividades con el

fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo”. (p.111) Las organizaciones existen principalmente con la finalidad de cumplir con sus metas. Para cualquier organización se puede diseñar una estructura acorde a ella.

Munch y García ratifican que la estructura que se elija debe ser acorde a nuestra organización, no puede ser réplica de otra, ya que cada una tiene características distintas, siendo los equipos funcionales si están cómodos en ella.

Dentro de ese marco de referencia, Koontz y Weihrich (2009) explican que:

la organización es fundamental para el funcionamiento de cualquier institución, pues de ella se deriva la garantía de la participación de cada uno de los individuos con el conocimiento previo de las tareas a ejecutar, propiciando el trabajo en conjunto” (p.138).

En base a las definiciones podemos decir que organizar es la instauración de una estructura donde habrá de operar un grupo de personas, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones de este grupo de personas.

Dirección

La dirección es la ejecución de los planes a través de la estructura organizacional mediante los esfuerzos del grupo social que realizará a través de la comunicación, motivación y la supervisión en función al trabajo institucional que se le presente, coordinando los esfuerzos y alcanzando el interés de acuerdo a las necesidades institucionales.

Asimismo, Chiavenato (2008) explica “la dirección como la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo” (p. 286). Es decir, luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación, motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los

objetivos previstos. En relación a lo expresado, la función de dirección, en la organización educativa es muy importante, pues requiere del director, como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos, habilidades, destrezas, para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas. Lo que nos quiere decir Chiavenato es que la función de dirección es en la que se realiza las todas las funciones de la administración, cumpliéndose los objetivos de la institución con el apoyo organizado del grupo de trabajo.

Por lo que Minedu (2011), nos dice “Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el Proyecto Educativo Institucional”. (p.47). Podemos decir entonces que considerando la relación acorde del directivo con el personal de la institución y asumiendo los compromisos y responsabilidades se desarrolla el Proyecto Educativo Institucional.

Es decir, si bien la dirección es pieza clave para ejecutar los planes activando la estructura organizacional elegida, Minedu señala que la misma debe realizarse en conjunto con los miembros de la comunidad educativa, que previamente han desarrollado y convenido en su Proyecto Educativo Institucional, sólo si logra éste engranaje éste se ejecutará sin contratiempos y logrando los fines que en él han señalado.

Efectuando un paralelo con lo manifestado por Chiavenato respecto a la dirección administrativa empresarial; se afirma que la dirección educativa tiene igual función, es decir en base a los conocimientos, habilidades, destrezas y poder de convicción el director podrá conjuntamente con el grupo realizar las actividades programadas de forma correcta y satisfactoria, alcanzando las metas propuestas y la satisfacción de los interlocutores.

Según Tobar (2010) “la dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr los resultados que no serían posible si un individuo actuara solo” (p. 98). La dirección implica dirigir, influir

y motivar al personal de la institución educativa; cuenta con su propio proceso encontrándose las siguientes etapas como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y la supervisión siendo importante la dirección porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización, siendo la dirección la forma de guiar el trabajo para llegar a la meta.

La dirección es entonces quien dirige la ejecución contando con la participación y entrega del equipo, sin que deje de cumplir con las etapas que competen al proceso, para así lograr los resultados planificados.

La gestión directiva debe tener una comunicación abierta, fluida con su comunidad escolar para que se genere la confianza y pueda esta comunidad escolar asumir compromisos para el logro de las metas. La Gestión del director promoverá los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos materiales, humanos y financieros de la institución educativa. El directivo de una institución educativa dirigirá la parte pedagógica con la participación de la comunidad educativa en la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos de innovación y objetivos trazados para el año escolar, en la administración de los recursos propios que genera la institución y los recursos financieros que da el Ministerio de Educación para realizar el mantenimiento de la institución, utilizando todos los recursos de la institución educativa con eficiencia y calidad.

La gestión directiva no puede ser cerrada, aislada o selectiva por el contrario debe ser abierta de manera que la comunidad escolar tenga confianza en ella y siga sus indicaciones; además esta gestión no es sólo pedagógica sino que incluye el manejo o administración de recursos materiales, humanos y financieros para mejores logros para los educandos y la comunidad misma.

Control

Chiavenato (2006) plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades

y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p. 105). Por ello se podría decir que es un proceso que ayuda a los gerentes a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, organización, dirección; la realización de informes, comparaciones, evaluaciones del avance constituyendo el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replantear y aplicar medidas correctivas cuando se necesitan. Por tanto, es una etapa primordial en la gerencia, pues aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el gerente educativo no podrá verificar cuál es la situación real del plantel si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Este párrafo entonces nos señala que de nada vale un magnífico plan, la dirección eficiente si no se cuenta con un control que permita saber si los hechos que se van plasmando están acordes con los objetivos propuestos, es pues el control el proceso que permite conocer la eficacia de lo que estamos ejecutando.

Minedu (2011) verificar, esta etapa nos permite, la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. (p. 46). En relación con lo antes señalado, se concluye que el control tiene como finalidad asegurarle al directivo la correspondencia entre la ejecución y los planes para verificar si se están llevando a cabo de acuerdo a la planificación elaborada; es decir, comparar los resultados con respecto a los objetivos establecidos.

Por tanto, para López, (citado en Arenas, 2010) el control en las instituciones educativas, dispone de una serie de mecanismos e instrumentos, entre ellos: inventario de recursos, manual de funcionamiento, planilla de evaluación formativa, proceso de supervisión de los resultados del plan anual, asignándole al directivo las siguientes actividades:

Establecer los mecanismos para el control y supervisión de su misión educativa en la institución. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos y

metas propuestos en el plan anual. Sugerir cualquier acción correctiva a que hubiere lugar. Ajustar la programación anual a la luz de los resultados obtenidos durante la aplicación del proceso enseñanza-aprendizaje. Hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito a su plantel. Velar por el mantenimiento del plantel. Supervisar la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje. Instruir expedientes y establecer los correctivos del personal. Llevar el control de la asistencia del personal.

Por ello, el control en la gestión directiva, es un proceso sistemático, dinámico cuyo propósito es orientar, guiar las actividades a través de procesos técnicos, desarrollando destrezas que promuevan la sensibilidad a través de las relaciones humanas. Por ello, se le considera como la medición de las actividades donde el directivo evalúa, acompaña, confronta el desempeño del personal en las metas fijadas por la organización educativa.

Asimismo, sensibilizando la conducta de los docentes, orientándolos hacia el desarrollo de destrezas que conducirían al logro de los objetivos planificados que permitan mejorar la gestión directiva y la calidad del proceso educativo desplegando estrategias, acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visite, apoye, ofrezca asesoramiento permanente al personal en temas relevantes a su práctica cotidiana, en su propio ámbito de trabajo, partiendo de sus necesidades o características específicas.

De acuerdo con la definición anterior, el control era visto como un procedimiento complejo, siendo represivo y de presión para quienes estaban bajo su ejecución; sin embargo ahora puede concebirse como el proceso realizado por los directivos de las organizaciones educativas para verificar si la ejecución de las acciones corresponde con lo planificado y/o replantear las actividades ya ejecutadas, considerando los antecedentes y necesidades de la institución.

Es decir no sólo estaría en capacidad de supervisar las acciones y la dirección que éstas llevan, sino de poder corregirlas si es necesario, para que finalmente los

objetivos se concreten y el proceso educativo sea de buena calidad, en concordancia con lo que necesita la sociedad.

Dimensión 2: Cultura Organizativa

Desde la época antigua han surgido un sin número de variaciones del concepto, se puede decir que cultura organizacional es un conjunto de percepciones que se traducen en comportamientos, actitudes y formas de hacer las cosas para la solución de problemas.

Chiavenato (2007) “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. (p.6) Cultura organizacional significa “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p. 418). Las organizaciones educativas de éxito son aquellas que al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la gestión es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo a desarrollar en la organización.

La Unesco (2011) menciona que es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma. Comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad (p. 52). Por otro lado para Daft (2011) La cultura es “el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (p.374) De lo expuesto podemos decir que la cultura cumple funciones importantes en la organización, desde la identidad de sus miembros, compromiso quienes pertenecen a ella, trabajo y toma de decisiones. Se constituye entonces en el pegamento social o normativo que mantiene unida a la organización.

Elementos de la Cultura Organizacional

Vargas (2007) indica que los elementos de la cultura organizacional se encuentran en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales. Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

En tal sentido cabe a la gestión impulsar los valores tanto lógicos, éticos, y estéticos es decir impulsar la incertidumbre para alcanzar la certeza, la creatividad e innovación, la interdependencia, autodeterminación, honestidad, tolerancia, solidaridad, integralidad, equilibrio y sensibilidad. Si contamos con todo ello la Institución educativa logrará no sólo desarrollar sino brillar en el contexto donde está desempeñándose.

Al respecto es posible argumentar que las instituciones como las personas, poseen un sistema de valores, creencias y actitudes que guían el comportamiento de la organización estableciendo una dinámica que la provee de vida institucional, siendo los miembros que la conforman el motor de ello. En el caso de las instituciones educativas, son los docentes un eje esencial y vital que al interactuar con los otros componentes organizacionales educativos proyectan una imagen, reflejando el estilo de su cultura.

Según Armengol (2001) la cultura organizacional es: un concepto complejo porque nos encontramos con dos escuelas del pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra escuela prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que comparten en la mente de los miembros

de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común (p. 33). Considerando que éstas no se muestran en forma pura, sino que muchas veces se entrecruzan, siendo el director quien con su sagacidad debe identificar y aprovechar estas posiciones para el bien común.

Por otro lado, Pariente, (citado por Hernández, 2006), la define como: “sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión” (p. 48). En este sentido, esta definición implica la adaptación externa y la integración interna de la institución.

Funciones de la cultura organizacional

La función de una organización institucional educativa lo determinara la cultura, ésta se manifiesta en las estrategias, estructuras y sistemas. Ella se origina a través de las acciones que realiza la gestión directiva con la visión con que se proyecte. Los logros de la gestión directiva dependerá de las habilidades del directivo de ello dependerá la mejora continua y la transformación en sus proyectos de acuerdo a las necesidades de su institución educativa.

Chiavenato (2007) presentó la cultura organizacional como “Las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (p. 84). La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de acciones de la gestión directiva y de supervisión, como elementos activos de la cultura organizacional. Es decir al ser la gestión directiva cabeza de la institución educativa, es visible y directriz, representando entonces su accionar la cultura organizacional.

Según Alvarado (2008) menciona que la presencia y el fortalecimiento de una cultura organizacional debe ser uno de los propósitos de toda gestión institucional

moderna, dando importancia al rol fundamental que cumple el trabajo de la gestión de toda la institución educativa, la cual debe adaptarse a los cambios que la competitividad exige. Considera como funciones de la cultura lo siguiente: Permite la identidad institucional, Posibilita diferenciarse de otras afines, Genera sentimientos de identidad en el personal, Facilita el compromiso del personal. Estabiliza y dinamiza el sistema social interno, Permite la conducción y control de las actividades y conductas personales e institucionales (p. 66). Por un lado, decir que la principal función de la cultura es cohesionar, puesto que en el marco de una organización la cultura genera en los sujetos un sentimiento de pertenencia. En este sentido, se la considera como el adhesivo social que mantiene unidos a los sujetos en torno a un proyecto; en el aspecto educativo comprometidos al Proyecto Educativo Institucional.

Méndez (2007) planteo que la cultura organizacional es dinámica:

Por el proceso de socialización, el hombre la aprende, la internaliza en su vivencia diaria en la empresa (conciencia individual) y al aplicarla y vivirla la mantiene vigente con la exigencia que los miembros de la organización hacen a través de diversas formas de persuasiones y de presión social, construyendo la conciencia colectiva (p. 32).

Al respecto, existen elementos esenciales que van a permanecer en la vida de la institución educativa, que es patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones mediante un proceso de aprendizaje.

Así si bien se acepta que la cultura organizacional va cambiando con el tiempo, también se manifiesta que va forjándose y manteniendo su esencia a través de dicha variación, haciéndose única e irrepetible.

Valores culturales y organizacionales

Lee y Kerlinger (2002) expresaron, “entre todos los valores culturales que conforman la cultura de la organización, se encuentran como valores compartidos: ser honestos, profesionales, disciplinados y solidarios” (p. 87). Los valores identifican los resultados que más esperan en la organización e indican a los miembros como deben actuar. Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios.

Estos autores manifiestan que si los valores culturales están integrados en la cultura organizacional, se logrará entonces los resultados planificados. La institución educativa será exitosa, reconocida y preferida por los valores que están inmersas en su accionar.

Al respecto, Rodríguez (2001) refiere que “los valores son el ente rector de toda organización” (p. 11). Los valores son parte de la cultura y se ubican en el ámbito de lo espiritual y lo universal, el valor es la orientación e intensidad del sentido asignado a algo, en función del esfuerzo realizado para el logro deseado. Si los valores que se muestran son positivos, entonces el logro que se alcanzará es positivo e intenso, de acuerdo a lo manifestado por Rodríguez.

Daft (2011) “Los valores organizacionales se desarrollan y se refuerzan principalmente por medio de un liderazgo basado en los valores, una relación entre un líder y sus seguidores que se basa en valores compartidos e interiorizados que el líder aconseja y actúa” (p. 304). En este sentido las instituciones educativas desde su creación histórica, sus lineamientos básicos parten de los valores, que va interiorizándose y enriqueciéndose con la experiencia, evolucionando históricamente, sirviendo de base para el actuar de los miembros de la comunidad educativa. De las definiciones anteriores podemos asumir que los valores son cualidades que les atribuimos a las cosas o personas para que sean significativas e importantes para nosotros y los valores que contemple una cultura organizacional

para la gestión de la innovación deben guiarnos a la excelencia pedagógica, dirigido por la gestión que debe estar imbuida de los valores que se han venido mencionando, a fin que sea merecedor de seguimiento.

Liderazgo

Es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la institución educativa, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales. Minedu (2014) “Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos” (p. 13). Por ello podemos decir que el liderazgo en las organizaciones educativas debe fortalecer, desarrollar y establecer la distribución de poder, el empoderamiento, la toma de decisiones compartidas, factores importantes de cambio para el mejoramiento de la educación.

Apreciamos que el Minedu viene fortaleciendo un liderazgo compartido, democrático, participativo, donde el poder se encuentre distribuido adecuadamente, sin que ello signifique pérdida de respeto al líder, sino un consenso para avanzar y mejorar continuamente.

Méndez (2005) “el líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección” (p. 104). El liderazgo es la persona quien conduce o dirige con mucha influencia, con capacidad, con cualidades y habilidades para alcanzar objetivos, así conseguir seguidores y adeptos de quien conduce o dirige. “Liderazgo es asunto de todos”.

Méndez ratifica lo expuesto anteriormente, en el sentido que el líder mantiene su influencia sobre el grupo a quien dirige, sin que ello signifique sometimiento absoluto, sino participación.

Liderazgo del director

Chiavenato (2002) manifiesta que “en rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador” (p. 557). Entonces, el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo.

Chiavenato ratifica lo expuesto anteriormente si bien lo enfatiza en el caso de administradores al mencionar que no necesariamente un administrador es un líder; y, que éste puede ubicarse en cualquier ámbito, siendo lo ideal que ambos confluyan en una comunicación clara que permita una labor en conjunto en bien de la empresa donde laboran.

La gestión directiva adopta un estilo democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. El director líder debe guiar la determinación de lo que se va a realizar de forma correcta, proporcionar al personal los insumos y las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, verificar que las tareas se hagan eficientemente y evaluarlas, e introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional. La capacidad de liderazgo es muy importante para cualquier director de una institución educativa naciente, en crecimiento o en constante transformación.

En el presente párrafo nos imbuimos en el liderazgo educativo netamente, al señalar la forma en que éste debe desempeñarse para el bien institucional, sin importar la etapa de desarrollo de la institución educativa.

Los objetivos son el elemento clave de cualquier actividad como la educación y la administración. “Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales

así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. Un segundo elemento viene a ser el estilo, el cual consiste en las diferentes conductas y actitudes que manifiestan los líderes en el ejercicio de su poder con la finalidad de integrar intereses, consolidar preocupaciones por el servicio y lograr los objetivos de la organización. Asimismo, la esencia del liderazgo es la adhesión, la subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo, es por ello que los seguidores conforman el tercer elemento. También es necesario establecer los tipos de poder que tienen los sujetos denominados líderes, luego el poder sería el último elemento primordial a examinar.

Éste párrafo nos detalla los elementos que debe tener en consideración quien se precie de ser un buen líder, es decir: los objetivos, el estilo, la adhesión y el poder. Si domina todos ellos entonces logrará el buen funcionamiento del grupo y el logro de las metas institucionales.

Líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. Por ello el liderazgo del director pasa de una postura tradicional a otra más socializada que se traduzca en dejar otros criterios autocráticos, los individualismos, la normatividad inflexible, la pasividad, el conformismo, la mediocridad, el horario rígido, la rutina, el trabajar en cualquier modo, para asumir liderazgo participativo, trabajo en equipo, flexibilización de normas, agilidad y dinamismo, búsqueda de superar logros, estar en pos de la excelencia, laborar en función de las necesidades aún fuera del horario ordinario, apego a mejoras filosóficas, ciencias, tecnología, selección y racionalización de los recursos y potencialidades entusiasmando a la gente para el mejor logro de los objetivos sociales y más el director debe preocuparse por su preparación de cultura general, profesional especializada, además de reforzar su amor y orgullo a su profesión.

Mal podría un director exigir algo que él no muestre, practique y posea. A la fecha se ha dejado los criterios precedentes que sólo mostraban individualismo, inflexibilidad, mediocridad y otros malos atributos que estaban llevando y manteniendo al sistema educativo en un sitio falto de esperanzas y desarrollo, memorístico, repetitivo; por el contrario hoy el director busca la competencia,

innovación, es decir imbuirse en el mundo moderno de hoy, sin que ello signifique falta de valores que guíen hacia el sitio que se desea ostentar.

Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos” (p. 18). Bolívar (1997) amplía la definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” (p. 26). Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo.

Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto.

Es decir no existe uniformidad teórica del liderazgo, al ser abstracto y siendo ejecutado de forma diversa por quien lo ostenta no se ha llegado a su universalidad; ello no quita sin embargo que se desconozca su importancia, la necesidad que se lleve a cabo, sobre todo en organizaciones con número significativo de recursos como lo son las instituciones educativas, en donde las personas trabajan en conjunto para lograr una enseñanza pedagógica de calidad, en donde incluso el liderazgo institucional fomenta el liderazgo de sus componentes a futuro.

Robbins y Coulter (2010) aseveran que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” (p. 370). Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia. Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las

empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos.

En este párrafo nos hacen la aclaración que un director o gerente no necesariamente son líderes, si bien debieran serlo. Un líder puede estar en los diferentes estamentos organizacionales; sin embargo estimo que en el caso de las instituciones educativas el director debe ser un líder, para así guiar en forma debida al conglomerado que está bajo su dirección.

Bases del poder en el liderazgo

El liderazgo es, de cierta manera, un tipo de poder personal. A través del liderazgo, una persona influye en otras en función de las relaciones existentes. La influencia es una transacción interpersonal en la que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional. Así, siempre hay un líder influyente y los liderados influenciados. Chiavenato (2002) sentencia que “esta definición indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo” (p. 560). La influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad. Poder es el potencial de influencia de una persona sobre otras, que puede ser ejercido o no. En una institución, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen.

Goberna (2001) refirió “La autoridad, entendida como la libre aceptación de las órdenes de quien dirige” (p. 79), es el poder legítimo, poder legal socialmente aceptado que tiene una persona en virtud del papel o posición que cumple en una estructura organizacional. Una persona que ocupa una alta posición en una empresa tiene poder por el hecho de su puesto, lo cual se denomina poder de posición. Sin embargo, la capacidad de influir, persuadir e incentivar a los liderados está muy ligada al poder que se percibe en el líder y se da por niveles.

Estos autores nos muestran distintas posiciones de liderazgo, así Chiavenato indica que el liderazgo lo constituye el uso de influencia y que las relaciones interpersonales implican liderazgo; lo que en definitiva constituye el poder que se tiene o puede ejercerse sobre otros. Mientras que para Goberna es la que ejerce una persona imbuida de poder legal que se le ha dado por la posición que ocupa. Sin embargo rememoro la aseveración que no necesariamente quien tiene poder es un líder, ya que no necesariamente influirá para el seguimiento que debe hacer voluntariamente quien está bajo su influencia.

Asimismo, Jones y George (2006) expresan que “hay varios tipos de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referido. Los líderes efectivos dan pasos para tener suficientes niveles de cada tipo de poder y usan el que tienen en formas provechosas” (p. 498). El poder legítimo es la autoridad que se tiene en virtud del puesto ocupado en la jerarquía de la organización, el poder de recompensar es la capacidad que se tiene para conceder premios o estímulos, el poder coercitivo viene a ser la autoridad para obligar y sancionar, el poder experto o de competencia se basa en conocimientos, habilidades y pericia del directivo y el poder referido proviene de la admiración, respeto y lealtad. Cuando se funda en el poder de la recompensa, la coerción o la legitimación, se basa exclusivamente en el poder de la posición que la organización le confiere. El desafío de la gestión directiva está en saber buscar con decisión el poder de competencia y de referencia para ejercer un liderazgo basado en el poder personal.

Este párrafo amplía lo manifestado anteriormente al señalar los diferentes tipos de poder; y, cuáles son aquellos que debe de poseer quien dirige una institución educativa para lograr un liderazgo efectivo.

Funciones administrativas de liderazgo

La función

Es aquella que describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa. Incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuáles son las responsabilidades en términos específicos organizacionales, que se espera de ella. Lussier y Achua (2002) recordaron que Mintzberg definió función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó diez funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones. Al decir de ellos, “representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores o seguidores” (p. 10). El autor citado planteó la agrupación de estas funciones en tres categorías, actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisional. Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace; mientras que las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz; y las funciones decisionales se dividen en las funciones de emprendedor, manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociador. Resulta importante mencionar estas funciones administrativas puesto que a partir de éstas los psicólogos sociales identificaron los estilos de acción del líder en la consecución de los propósitos personales y grupales.

Así Mintzberg es quien detalló las actividades predominantes que realizan tanto los líderes y sus seguidores, agrupándolas en las categorías de actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisional que a su vez detalla; y, que permiten al líder alcanzar los propósitos fijados.

Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

En los últimos años se habla mucho de dos clases de personas que ejercen liderazgo, a saber: el líder transaccional y el líder transformacional. Al primero se

menciona que es el líder que gestiona basado en el trabajo en equipo, manteniendo un buen clima promoviendo la motivación a toda su comunidad educativa y sobre todo aplicando sus habilidades para la mejora de la enseñanza aprendizaje que se les debe brindar a los estudiantes.

Según Bolívar (2001) mencionó: “la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, coste-beneficio)” (p. 17). Este líder aprieta la estimulación del trabajador mediante la reciprocidad de distinciones eventuales con la osadía de un cercano donde se descubra una atadura mucho más cercano entre esfuerzos, metas captadas y grado de cometido. El líder positivo es un indivisible que echar de ver con puntualidad las escaseces y perspectivas de los recursos humanos y actúa razonablemente de acuerdo a ellas. Los rasgos transcendentales de este liderazgo son la conducta del líder sobre el discernimiento de los partidarios, las exaltaciones y el nivel de cometido. Existen tres dispositivos primarios del liderazgo transaccional que son la fuerza promotora para que los dependientes logren las términos delineadas, a saber: recompensas y creencias eventuales, dirección activa por anomalía (vigilancia del ocupación, toma de acciones correctoras y observancia de las pautas para evitar los deslices) y dirección paciente por anomalía (espera e intervención ante los problemas graves).

Si bien se mantiene cierta eficacia ésta no va más allá de sostener la organización tal como se encuentra, manteniendo los lineamientos y procesos establecidos, con una fluidez donde no existan problemas.

Por el contrario la característica central del liderazgo transformacional es “la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas” Salazar (2006) mencionó: “se elevan las aspiraciones de logros y el desarrollo personal de todos los integrantes de la organización, mientras que al mismo tiempo se difunde el crecimiento de los grupos y las instituciones con fines trascendentes” (p. 5). El liderazgo transformacional considera aptitudes, consideración a la persona individual, la estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización

escolar es primordial tener un buen clima institucional conservando la tolerancia, la motivación, la confianza, la toma de decisiones asertivas siendo el eje principal para la realización de las metas propuestas.

Considero que es este tipo de liderazgo el que se viene impulsando a nivel educativo, un liderazgo donde todo se reinvente, donde no haya lugar para el conformismo y una estabilidad que lleve al letargo. Por el contrario cada integrante se mantendrá en alerta, interrogándose, innovando, sin que ello signifique actuar sin fundamento. En síntesis será una persona en constante retroalimentación.

Según Uribe (2007) sobre el Liderazgo directivo y calidad educativa asevero que: “la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico” (p. 150). La práctica de un docente se ve presuntuoso por compuestos elementos, entre los que se cuentan, mercantiles, sociales, particulares e colectivos, pero dentro de estos actuales la literatura resalta colectivamente con el clima de la colocación el liderazgo de los directores. El director líder se ubica entre el concepto de representante eficiente del ámbito socio educativo, podemos decir entonces que la dirección debe verse bajo esta triple valoración, líder profesional, líder apasionado y el líder pedagógico tomando sus compromisos en perfeccionamiento de la aptitud pedagógica con visión de futuro y prometido eternamente su aptitud humana.

Si bien el párrafo nos muestra que los docentes son afectados por factores internos y externos; ellos se ven aminorados por el buen liderazgo del director, quien al desplegar sus funciones profesionales, pedagógicas y emocionales promoverá el desarrollo educativo, sin dejar de lado el interés por el recurso humano que dirige.

Sobre lo mencionado, el liderazgo efectivo del director, expresa Hunt (2009) es “un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para proveer a los directores las habilidades y

competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela” (p. 31). Cabe mencionar que la persona que asuma la gestión directiva debe estar plenamente preparado para asumir el reto de la organización institucional educativa, aplicando una gama de estrategias a las diferentes situaciones que se le presenten en su gestión, a la vez deberá fortalecer y motivar la gestión pedagógica con capacitaciones, guías, círculos de interaprendizajes para la mejora de la enseñanza aprendizaje y por ende la calidad educativa que se le brindara a los estudiantes. Se puede decir, del liderazgo, que es la capacidad fundamental que tienen el director de la institución educativa y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo.

Este párrafo incide primordialmente que el liderazgo no es algo innato, sino que puede y debe adquirirse por parte del director. Si el director está preparado y conoce las diversas estrategias de las que puede valerse en su desempeño institucional, podrá entonces hacer que se brinde la calidad educativa que viene proponiéndose, todo ello en conjunto con los actores interrelacionados.

El liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa, lo más ínsito de un líder es articular una visión conjunta con miras a la consecución de una meta e implicar a los miembros de la escuela en dicha misión. Los directivos corresponden transitar a ser facilitadores e impulsores del perfeccionamiento competitivo docente en lugar de dirigentes, pues “el liderazgo debe contribuir a crear una visión compartida de la escuela, conseguir actuar de acuerdo a las metas propuestas, apoyados por la comunidad educativa, para la mejora continua considerando la funcionalidad, eficacia y eficiencia, buscando la satisfacción del servicio que se brinda en la calidad educativa.

Se concluye entonces en que el liderazgo no es mandar, sino articular, impulsar y motivar a todos los miembros para alcanzar una meta, mejorando continuamente de modo que el servicio que se brinde sea satisfactorio.

Clima Organizacional

Al respecto, Garcés (2003), afirmo que la fortaleza de la cultura organizacional, depende de su historia (valores, creencias, rituales, símbolos, etc.) y la forma en que los miembros la comuniquen y proyecten al exterior. La influencia del clima organizacional sobre la cultura va a ser un factor importante para que esta se consolide y evolucione o se debilite y tienda a desaparecer (p. 21). El clima organizativo-institucional tiene que ver con la calidad de la educación respecto del rendimiento de los estudiantes, puesto que deben mejorar su rendimiento para que se mantengan en el sistema, al igual que los docentes, quienes tienen que mejorar sus estrategias de aprendizaje y enseñanza, su calificación y desempeño profesional, lo cual requiere de un clima social favorable.

Se puede considerar al clima como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales. Si éste es positivo o favorable en la institución educativa entonces permitirá la mejora señalada previamente en cada uno de sus integrantes.

Rojas, (2011) en su exposición y trabajo sobre Clima Institucional, define al clima institucional “como el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento” (p. 77).

Así, el clima organizacional se describe como el conjunto de características permanentes que definen a una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

1.2.2. Bases Teóricas de la variable Acompañamiento Pedagógico

El fortalecimiento de las capacidades de gestión del personal directivo, docente y administrativo es fundamental para un cambio sostenible, la implementación de experiencias exitosas en las instituciones educativas incluyendo el acompañamiento pedagógico demuestran la capacidad de liderazgo del directivo para involucrar a los agentes educativos y la iniciativa de un equipo de docentes dedicados al logro de aprendizajes de sus estudiantes.

Se define el Acompañamiento Pedagógico como el proceso de asesorar, orientar y monitorear a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus instituciones educativas y a partir de la reflexión de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes

Montero (2010) el acompañamiento pedagógico: "...supone retos y compromisos; pasa a constituirse en un proceso, no en una acción de un momento. Tiene como propósito fundamental acompañar al docente en su crecimiento como persona y como profesional..." (p. 32). Este enfoque demanda una gestión directiva que acompañante teniendo competencias para la comunicación, para fortalecer las necesidades y dificultades que se presentan en su institución. Igualmente, el/la acompañado/a debe reflexionar sobre sus necesidades y dificultades, construir con el acompañante los procedimientos para desarrollar la mejora de la calidad en la enseñanza de sus estudiantes.

En relación con el desarrollo la variable acompañamiento pedagógico en la investigación incluiré la siguiente teoría.

Teoría del aprendizaje significativo

El creador de la teoría del aprendizaje significativo es David P. Ausubel teoría que ha tenido trascendencia en la enseñanza de la educación, centrándose la atención en el alumno. Según el enfoque cognitivista de Ausubel (1983) el aprendizaje tiene lugar cuando las personas, en su interacción con el medio, logran construir una relación significativa entre los estímulos que perciben del medio y sus esquemas cognitivos y socio-afectivos previos. "La experiencia humana no solo implica pensamiento sino también afectividad y únicamente cuando se consideran en conjunto se capacita al individuo para enriquecer el significado de su experiencia"

La teoría del aprendizaje significativo pone en relieve el proceso de construcción de significados como elemento central de la enseñanza. Con una visión basada en los procesos internos de la persona más que en la exteriorización de respuestas, David Ausubel indica la utilización de "organizadores previos" para promover la asimilación de nuevos contenidos en el contexto de una enseñanza receptivo significativa.

El aprendizaje significativo orienta al docente en el sentido de actuar con flexibilidad, adecuando su clase a la especificidad del alumno en los planos cognitivo y socio-afectivo y del contexto histórico, geográfico y cultural en que se desarrolla el aprendizaje. La evaluación inicial resulta vital para presentar un material potencialmente significativo, con un diseño tal que permita establecer relaciones significativas entre los conocimientos previos y los nuevos.

En ese sentido, la primera tarea del acompañante es caracterizar las escuelas a su cargo y establece un inventario de fortalezas y debilidades a nivel de las prácticas pedagógicas y de gestión, así como de medir el nivel de aprendizajes del alumnado. Sobre esta línea de base, su segunda tarea es diseñar un Plan de Acompañamiento con estrategias diferenciadas de atención según la diversidad de situaciones identificadas.

A través del acompañamiento pedagógico se pueden lograr resultados bastante notorios en pro del mejoramiento de la calidad de la educación, entre los cuales pueden señalarse: Docentes utilizan nuevas metodologías de enseñanza, mejoran los contenidos curriculares y mejoran la planificación educativa; niños y niñas en riesgos educativos reciben refuerzo pedagógico y mayor tiempo efectivo de aprendizaje.

Variable 2: Acompañamiento Pedagógico

Definición Acompañamiento Pedagógico

Minedu (2014) definió, el acompañamiento pedagógico: es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional (p. 7). El acompañamiento pedagógico además de desarrollar y fortalecer en el docente sus competencias en el conocimiento y comprensión del estudiante y su contexto, la planificación curricular, la conducción de la enseñanza, el clima escolar y la evaluación de los aprendizajes, promueve el desarrollo de competencias de reflexión y análisis sobre la propia práctica pedagógica y de los conocimientos puestos en juego en la enseñanza de las áreas curriculares, al mismo tiempo que analiza y reconstruye su práctica docente.

Es decir el docente autocritica el conocimiento que viene aplicando, decide las innovaciones que debe realizar, la capacitación que estima debe considerar, todo ello con la finalidad de proporcionar una enseñanza de calidad al estudiante.

Minedu (2014) “El acompañamiento pedagógico involucra la participación de diferentes actores socioeducativos en ámbitos diversos; hace posible el fortalecimiento de la autonomía institucional y el liderazgo del director en los procesos de mejora de la práctica pedagógica” (p. 12). Esto es, una reflexión en la acción, sobre la acción, previa a la acción y en la proyección de escenarios; el análisis de lo que se hace, su pertinencia socio cultural, por qué se hace, con qué

supuestos y la construcción de alternativas de cambio. Es centrar la formación a través del acompañamiento pedagógico en la construcción de la profesionalidad docente, basados en un modelo reflexivo y transformador de las prácticas de enseñanza afirmando al docente como constructor de un currículo que responda a la diversidad; la formación autónoma y libre de las identidades y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Al ser un país mega diverso, ello también se refleja en la sociedad y en consecuencia en nuestros educandos, es por ello la necesidad de una educación no paramétrica, sino que responda a la diversidad estudiantil; es por ello que el acompañamiento pedagógico permite que el docente adquiera una mayor profesionalidad con el apoyo del director o acompañante.

Según Serrano, (2013 citado en Ruiz, 2015) el acompañamiento pedagógico, es el intercambio de experiencias y conocimientos entre el docente acompañante y el docente acompañado, en una relación horizontal de uno a uno, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente. Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer.

Estos autores coinciden en que el director del centro educativo no debe darle mayor peso al ámbito administrativo, sino que debe considerar también el aspecto pedagógico que debe dominar a fin de constituirse en un buen acompañante, siendo su relación con el acompañado armónico y respetuoso.

En el Marco del buen desempeño Directivo se establecen competencias que los directores como líderes pedagógicos tienen el rol de participar en la mejora de la práctica pedagógica del equipo docente, con el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos generando inter aprendizajes. A través del acompañamiento y monitoreo, promovido por el liderazgo pedagógico del director

y que gira en torno al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales educativos. Estos tres ejes que implican respectivamente: priorizar el desarrollo de actividades de alta demanda cognitiva, reduciendo aquellas que no contribuyan necesariamente al logro de aprendizajes; usar las diversas herramientas pedagógicas brindadas por el Ministerio de Educación, llámese rutas de aprendizaje, orientaciones para la planificación curricular, sesiones de aprendizaje u otras, con el objetivo de garantizar logros de aprendizaje.

Por tanto el acompañamiento promueve el cumplimiento de los ejes fijados: tiempo, herramientas pedagógicas y materiales educativos.; los que empleados debidamente contribuyen al logro de aprendizajes.

El director como líder pedagógico tiene la tarea de orientar la labor docente en sus distintos aspectos para que emplee las herramientas necesarias y adecuadas, con procesos pedagógicos pertinentes dentro de un tiempo óptimo para dicha práctica. Es con el acompañamiento que el director contribuye a que genere cambios sustanciales en la práctica docente potencializándolo y fortaleciéndolo, logrando cambios que repercuten en la mejora no sólo del aula sino a nivel institucional, formando líderes educativos. A éste efecto el director debe haber alcanzado los valores que lo constituyen como líder de la institución, merecedor de la aceptación del docente.

Enfoques del acompañamiento pedagógico

Minedu (2014) mencionó los enfoques trascendentales en el acompañamiento pedagógico:

Reflexivo crítico: donde se busca que el docente realice una autorreflexión sobre su práctica pedagógica, identificando sus fortalezas y debilidades, así como dar respuesta de manera crítica y constructiva para mejorar su práctica. Inclusivo: permitiendo una educación para todos y todas, tomando en cuenta las necesidades y características de los estudiantes, como personas con derecho a una educación de calidad y en igualdad de oportunidades. Intercultural crítico: Siendo un país rico

y con diversidad cultural y lingüística se debe inculcar una cultura de paz donde prime el respeto, la tolerancia y valoración a nuestras diferencias.

Personalmente señalaría los fines del acompañamiento, primeramente que el docente autocritique la enseñanza que viene brindando, reconozca los errores involuntarios que ha tenido y asuma la rectificación de los mismos, mediante el uso de todas las herramientas que el Ministerio viene brindando. Asimismo permite la inclusión de los estudiantes sin ningún tipo de limitación; y, finalmente la difusión y aplicación de la cultura de paz.

El monitoreo y asesoramiento

Minedu (2014) mencionó que las estrategias nos permiten lograr cambio en los aprendizajes de nuestros estudiantes es el monitoreo y asesoramiento a la práctica pedagógica del docente. El monitoreo como recojo y análisis de información del desarrollo de la práctica pedagógica en el aula, con el empleo de instrumentos para tal fin como la ficha de observación y el cuaderno de campo.

El asesoramiento pedagógico como resultado de la identificación de las necesidades y demandas de aprendizaje del docente, donde el directivo fortalece las capacidades del docente.

El acompañamiento conlleva el monitoreo y asesoramiento práctico en las clases que dicta el docente, fortaleciendo éstas mediante la autocrítica.

Características del Monitoreo y asesoramiento pedagógico

Minedu (2014) definió las siguientes características:

Sistemático y pertinente: Seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de caracterizar sus fortalezas y las debilidades en su práctica pedagógica.

Flexible y gradual: Se brinda diversas alternativas de apoyo al docente. Formativa, motivadora y participativa: Fomenta la participación activa del docente en la

reflexión de su práctica, permitiendo cambios para la mejora, dando lugar al intercambio de experiencias y enriquecimiento de las mismas, fomentando el trabajo colaborativo. Permanente e integral: Guía y orienta al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución (implementación de las rutas) y evaluación curricular de modo continuo.

Se muestra la secuencia que tiene el monitoreo y asesoramiento pedagógico al docente, de manera que éste lo conozca, acepte y aplique a fin alcance un mejor nivel profesional y brinde por tanto una mejor enseñanza educativa.

Tabla 1

Estrategias y Herramientas del proceso de Monitoreo y asesoramiento Pedagógico en la Institución Educativa

Estrategias	Herramientas	Propósito
Visita a aula	-Ficha de observación. -Cuaderno de campo.	Identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.
Observación entre pares	-Fichas de observación -Hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje.	Favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.
Círculos de Interaprendizaje	-Hoja de planificación del evento. -Material de información o lectura pedagógica. -Bitácora personal del docente. -Portafolio docente: evidencias de la labor docente. -Registro de videos de situaciones de pedagógicas.	
Jornadas de Autoformación docente.	-Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente. -Hoja de planificación del evento. -Material de información o lectura pedagógica. -Portafolio docente: evidencias de la labor docente.	Fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

-Registro de videos
de situaciones de
pedagógicas

Aulas
abiertas

-Cronograma del día del
aula abierta.

Sensibilizar a las familias y a la comunidad sobre la importancia de una “buena enseñanza”, y así generar una corriente de opinión favorable y acciones concretas de cooperación para mejorar el aprendizaje.

Nota: Adaptado de Minedu (2013).

Instrumentos del Acompañamiento

Minedu (2014) considero en los instrumentos del acompañamiento:

Ficha de observación y Rúbrica con niveles de desempeño graduados. El acompañante aplica estos instrumentos en cada visita y se apoya del cuaderno de campo para realizar una valoración más objetiva. En el momento de la asesoría con el docente socializa los resultados para que pueda identificar en qué nivel se encuentra en cada uno de los desempeños observados, la idea es que el docente sepa cómo va mejorando o no en su práctica pedagógica y se comprometa a subir de nivel y el acompañante a apoyarlo.

Cuaderno de campo: es un instrumento de registro etnográfico, es flexible, de uso frecuente, ligado a la observación participante, se adecua a los propósitos u objetivo de la información que se quiere registrar.

El registro: debe asemejarse a una fotografía del aula, se detallan con exactitud las situaciones pedagógicas desarrolladas por el docente y el desempeño de los estudiantes, deben ser ordenados cronológicamente conforme a la actuación del docente, deben ser explícitos con un lenguaje sencillo y objetivos conforme se dan los sucesos.

En cada visita que realiza el acompañante debe considerar que la información recopilada en su cuaderno de campo sobre el desempeño del docente y sus estudiantes, le sea útil y le sirva para: Valorar el desempeño del docente en función

a la rúbrica, logrando así completar la ficha de observación de manera objetiva e identificar el nivel en que se encuentra el docente observado. Elaborar sus informes sobre el avance o mejora de la práctica pedagógica del docente y monitorear su avance”

Se señala en estos párrafos los elementos de los que dispone el acompañante a fin lleve a buen término su labor, valorando al docente de modo respetuoso y que éste se comprometa a superarse en caso lo requiera, todo ello respaldado por el cuaderno de campo y los informes posteriores que elaborará.

Importancia del Acompañamiento pedagógico en el proceso de enseñanza aprendizaje

Al respecto el Minedu (2015) respecto a la importancia y trascendencia del acompañamiento pedagógico refiere lo siguiente: En el proceso del acompañamiento para la mejora de la práctica pedagógica, se desarrolla estrategias entre los docentes y el equipo directivo para potenciar los resultados en el mejoramiento escolar. Es importante mencionar que el directivo como acompañante pedagógico tiene que tener presente los compromisos de gestión: uso pedagógico del tiempo efectivo en el aula, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales y recursos educativos durante su observación en la sesiones de aprendizaje como elementos que garantizan mejores procesos pedagógicos.

Dimensiones del Acompañamiento Pedagógico

Dimensión 1: Visita en el aula

Minedu (2014) “Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente o del director acompañado. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa” (p. 15).

El directivo como acompañante pedagógico deberá planificar las fechas de visitas al aula en su plan anual de trabajo que realizara de acuerdo a las necesidades de cada docente. Así mismo el directivo tendrá que observar, registrar y analizar la información utilizando sus herramientas de acompañamiento como son el cuaderno de campo, su ficha de observación y otros, que ayudaran para guiar al docente con una actitud empática y pertinente en su autorreflexión sobre su desempeño y con ello mejore el trabajo del docente y los logros de los aprendizajes de los niños y niñas.

Observación

En la gestión del directivo al inicio de cada año escolar con el apoyo de todos sus colaboradores de su institución deberá planificar, organizar, todos sus documentos de gestión, siendo el plan anual de trabajo el que menciona el acompañamiento y monitoreo, señalando además que deberá ser como mínimo 3 veces al año y es allí donde el directivo tiene sus dificultades en cumplir con eficacia el acompañamiento debido a sus múltiples actividades administrativas que le solicitan las instancias superiores.

Minedu (2014) manifestó que el directivo como acompañante pedagógico tiene que realizar la observación en todo el desarrollo de la visita al aula, el docente le presentará su carpeta pedagógica e indicando la sesión del día, el directivo con suma atención realizará la observación de la sesión, iniciando de esa manera el acompañamiento considerando a la vez las apreciaciones de las situaciones en el aula con los docentes y los niños y niñas.

Cabe recalcar que el acompañamiento realizado por el directivo debe ser observar gestión en el espacio, si la docente brinda la seguridad al niño, la gestión pedagógica y el clima en el aula; por ello el directivo como acompañante deberá presentarse con un dialogo pertinente, empático y asertivo.

Registro de información

Minedu (2014) refiere que el registro de la información lo realizara directivo como acompañante pedagógico en la visita al aula tendrá como instrumento su cuaderno de campo y su ficha de observación que registrara con precisión lo observado en su visita al aula los acontecimientos que se realizara en la jornada pedagógica, registrando en todo momento en forma clara y ordenada las situaciones que fomenten el aprendizaje y los que hayan dificultado el aprendizaje, para que con toda esta información se sistematice para pasar a la siguiente acción y fortalecer sus competencias.

Durante la visita al aula es necesario observar, retroalimentar y realizar el registro de la información sobre los siguientes procesos que se dan en el aula: el clima del aula, la relación docente-alumno y alumno-alumno, la comunicación que se establece, el desempeño docente: la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje, el manejo conceptual del tema que está dando, empleo de recursos didácticos (tanto para centrar la atención y mantener la motivación como para el desarrollo del mismo tema).

Dimensión 2: Intervención del acompañante

Minedu (2014) “Permiten llevar al docente y al director a la reflexión crítica sobre su desempeño pedagógico y de gestión a partir de la identificación de sus fortalezas, aspectos a mejorar y principales necesidades de formación” (p. 20).

El directivo como acompañante pedagógico deberá llegar al docente a través de la comunicación y un dialogo asertivo, para orientar y proporcionarles la posibilidad que reconozcan los aspectos por mejorar considerando que cada docente mediante su autorreflexión reconocerá y fortalecerá su gestión pedagógica promoviendo sus estrategias para mejorar sus aprendizajes significativos. Asimismo, entre los principales roles que debería cumplir el acompañante están: formular su plan anual en base un criterio pertinente, realizar una intervención

coordinada, registrar información del proceso, formar parte de las reuniones, apoyar al director y docente en el diagnóstico, brindar asesoramiento en la mejora del manejo de distintas lenguas.

La actividad principal de la gestión directiva es el Acompañamiento Pedagógico siendo este la estrategia que brinda apoyo al docente en el mismo momento del proceso de enseñanza aprendizaje, en las condiciones reales de su propia aula, por tanto el directivo como acompañante pedagógico debe estar alerta para identificar las necesidades del docente, y poder intervenir inmediatamente.

Análisis de información

Minedu (2014) El directivo como acompañante pedagógico realiza la sistematización de la información que registró en su cuaderno de campo, registrando las distintas situaciones pedagógicas, sucesos y apreciaciones consignadas durante la observación de la sesión de aprendizaje, llevando al docente a identificar sus necesidades, fortalezas y aspectos a mejorar con la autorreflexión sobre su desempeño pedagógico.

La sistematización de los datos recogidos por el directivo que realiza el acompañamiento pedagógico, demuestra el logro en elevar la calidad de las prácticas docentes, para lo se hace evidente la gran importancia que tiene el realizar el acompañamiento pedagógico por parte de la gestión directiva siendo la observación, luego reflexionar en torno a lo observado y tomar decisiones y acuerdos de mejoramiento, quedando el compromiso del cambio con su autorreflexión.

Reflexión sobre la práctica pedagógica

Minedu (2014) señala que el Directivo como acompañante pedagógico realizara la asesoría individualizada al docente. Precisa mediante la asesoría promover la reflexión sobre la práctica pedagógica mediante una comunicación asertiva y

empática, y de la sistematización de la información registrada. La identificación de las fortalezas y aspectos por mejorar en su desempeño pedagógico y de gestión escolar, es a través de la reflexión del docente que será capaz de autoevaluarse, generando con ello compromisos de mejora.

El acompañamiento pedagógico como conjunto de acciones proporciona soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo), para promover el mejoramiento y cambio en las prácticas de la comunidad educativa. El objetivo del acompañamiento pedagógico es contribuir a la construcción de competencias cognitivas, actitudinales y procedimentales de los docentes por medio de la reflexión de su quehacer pedagógico, efectuándose el acompañamiento pedagógico pertinente el docente realizara su autocrítica sobre su práctica pedagógica quedando el compromiso de su reflexión.

Dimensión 3: Taller de Actualización

Minedu (2014) refiere que un Taller de actualización docente, es un espacio donde los docentes y directores, participan y fortalecen su práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa.

Los talleres de actualización son reuniones periódicas de reflexión teórico práctica dirigidas a los docentes, las cuales se realizan sin perjudicar el normal desarrollo del año escolar, teniendo una duración de 40 horas aproximadamente, cuyo propósito es fortalecer las competencias, el conocimiento pedagógico del docente y del director/docente, en estos espacios, docentes y directores participan y fortalecen su práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa (Minedu, 2014).

Del mismo modo, indican que la línea de cada taller sigue un determinado contexto (distintas lenguas). Estos desarrollan contenidos puntuales, con el fin de que los docentes tengan tiempo suficiente para ejecutar las estrategias, manipular los materiales y preparar la aplicación de lo aprendido. De esta manera lograrán

manejar las estrategias y aplicarlas directamente en su aula, así como observar los resultados e ir ganando mayor confianza en el proceso pedagógico que realizan con los niños y niñas (Minedu, 2014).

Interés

Minedu (2014) menciona que los Talleres de actualización son reuniones periódicas donde se fortalece los conocimientos pedagógicos de acuerdo al análisis de las necesidades e intereses del personal docente, respetando el ritmo y estilos de aprendizaje de los participantes. Estas competencias responden a las características del contexto y las necesidades de formación de los docentes y directores-docentes de las II.EE focalizadas

Planificación

Minedu (2014) señala que la planificación del taller de actualización contribuye al trabajo en equipo y de coordinación permanente, entre los formadores y los especialistas, en la formulación de indicadores y estrategias en relación a las competencias, así como determinar los procedimientos y técnicas de evaluación de los participantes. Para lo cual, se puede optar por crear una matriz de consistencia que posibilite la coherencia entre los elementos del plan del taller.

Posterior a la planificación de los talleres de actualización, el Directivo en su papel de acompañante pedagógico tendrá que asegurar la convocatoria oportuna de cada docente, optimizando la forma de elección de estos, teniendo un conjunto de requisitos exigentes.

Coordinación

Minedu (2014) refirió que en los talleres de actualización en su función de docentes y directores-docentes la temática a abordar en estos talleres es diferenciada y se organiza según el nivel educativo que atienden las II.EE focalizadas y según el contexto en que se encuentran estas. Dichas temáticas se encuentran vinculadas a las competencias priorizadas para el docente y director, y son abordadas de acuerdo con las necesidades identificadas.

Desde la posición de director-docente, sumado a dicha temática, se desarrollan temas de gestión escolar institucional, tales como liderazgo pedagógico y clima escolar, que sirven de complemento a la formación pedagógica de los directores/docentes.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación está orientada a contribuir al mejoramiento de la educación en el país a través de indagar cómo la gestión directiva está vinculada con el acompañamiento pedagógico. En este sentido el presente trabajo llenará vacíos o espacios cognoscitivos de los docentes de las Instituciones en estudio así como de otros investigadores.

En el presente estudio representa un reto, que en educación no se puede dejar de lado los temas como son la gestión directiva y el acompañamiento pedagógico, que al desarrollar la investigación se visualizará la relación que existe entre estos elementos para que nos brinden, desde el campo de la gestión directiva y el acompañamiento pedagógico el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje y por ende una educación de calidad.

En nuestra realidad se tiene directivos con gran experiencia y sin dejar de mencionar a los docentes que coinciden que la educación que brindan debe ser de calidad. Mencionaremos entonces que la gestión directiva representa un papel muy importante en el acompañamiento pedagógico, favoreciendo este trabajo de investigación a los docentes del nivel inicial UGEL N° 03 y a la calidad de enseñanza aprendizaje que brindaran en el distrito de la victoria.

Tobar (2010) plantea que “los gestores forman parte del conjunto de responsabilidades las cuales competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización educativa para resolver situaciones concretas”.(p16) Desde ese punto la gestión directiva fortalecerá el nivel educativo en su institución, ofreciendo el apoyo necesario a cada uno de su comunidad educativa, logrando la mejora de la enseñanza aprendizaje que se quiere.

1.3.2. Justificación Metodológica

La presente investigación pretende que metodológicamente se contribuya aportar soluciones a la problemática, como la observada en la gestión directiva y el vínculo con el acompañamiento pedagógico, además los instrumentos servirán para otras investigaciones.

A través del coeficiente Alfa de Cronbach, obtendremos resultados cuantitativos, que se justificara con un instrumento que será validado por un juicio de expertos y confiable a aportados por la muestra, que permitirán el logro de los objetivos planteados.

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o (generalmente) más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

1.3.3. Justificación Práctica

El aporte práctico de la presente investigación se basa en el estudio desde una perspectiva diferente del rol que se le asigna a la gestión directiva, puesto que ha sido estudiado desde otros enfoques tradicionales, eludiendo su rol de acompañante pedagógico.

La gestión directiva es un elemento importante en la institución educativa es por ello que su participación como responsable de la calidad educativa en el mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje. En la presente investigación se determinara la relación significativa que existe entre gestión directiva y acompañamiento pedagógico en las Instituciones del nivel inicial del distrito de la Victoria y mejorar la calidad educativa en la enseñanza y aprendizaje. Se podrá establecer con la investigación la relación de ambas variables y con cada una de las dimensiones obteniendo información para detectar los problemas que tenemos que mejorar y fortalecer la calidad de la educación.

Los directores mejoran el aprendizaje de los alumnos en gran medida motivando a los profesores y fomentando el sentido de acompañamiento pedagógico, ayudando y guiando a los profesores entre sí para mejorar su enseñanza.

1.4. Problema

La gestión directiva es preocupación de todos los países debido a que la educación es parte importante del ser humano y en la actualidad enfrenta grandes desafíos en todo el mundo, entonces la gestión directiva adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países. A partir de reuniones internacionales como el Foro Mundial de Educación celebrado en Dakar (Senegal 2000) donde se establecieron seis objetivos generales para alcanzar al 2015, se busca que la educación no sólo sea para todos, sino que principalmente sea de calidad debiendo ser un compromiso a

alcanzar, a través del trabajo colaborativo, económico, político y social mutuo entre todos países.

Al contemplar las evaluaciones como la ECE, que se realizan a nuestros estudiantes, podemos apreciar que éstos tienen pésimos desempeños, considerando de esta manera la baja calidad de servicio educativo que brindan las instituciones educativas. Estos resultados parten de la pobre gestión institucional que se realiza, ya que los directivos, no demuestran capacidades significativas de gestión, por el contrario, se aprecian problemas de clima institucional, en vez de dialogar con la persuasión para llegar a consensos, se imponen criterios en forma autocrática, con estilos autoritarios de gobernabilidad, llegando al extremo de romper las relaciones humanas con los docentes y personal no docente (administrativo y de servicio) y en algunos casos se observa también con las directivas de los padres de familia (APAFA), esta situación constituye una causa para que se genere un clima inadecuado que conlleva a la desconfianza, celos, anarquía, caos, rompimiento de trabajo en equipo.

Hace muchos años que las instituciones han cambiado, menos la escuela. En la escuela como espacio social se han dado menos transformaciones, como institución se diría entonces que ha mantenido su estructura histórica.

La gestión de las escuelas se asume convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentra en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en su rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente correctivo.

Minedu (2014) refirió las investigaciones sobre escuelas eficaces centran su atención en la necesidad de poner a la institución educativa y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas, de modo que se fortalecen así los procesos de enseñanza, la calidad del liderazgo y la gestión escolar, en procesos

tan complejos como el logro de la autonomía escolar o el fortalecimiento de la participación social (OCDE, 2010). (p.13)

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Bolívar, 1997 citado en Minedu (2014) “refiere que este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad” (p.15).

Para que este cambio fundamental ocurra, es preciso disponer de directores capaces de asumir un nuevo rol: ser líder pedagógico, sumándole a su labor de gestión administrativa este rol muy trascendental.

Según un estudio de la Unesco citado Zarate (2011) La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir este tipo de liderazgo y estimular a los docentes, ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares (p. 9).

Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los estudiantes con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes de calidad.

Entre las tareas de la gestión directiva. Según Viel (1999) citado en Guillen (2016), entre las tareas de la gestión directiva se encuentran: la planificación, que consiste en establecer directrices con el fin de alcanzar los objetivos. Además, la ejecución de la planificación y el control y la evaluación de la planificación (p.14)

Entonces mencionaremos que coordinar, organizar, dirigir son procesos necesarios para el funcionamiento de las organizaciones institucionales educativas, así como ejercer la autoridad administrativa para el control y vigilancia, asegurando la conservación y protección de los recursos materiales, humanos y financieros.

En los últimos años el acompañamiento pedagógico ha sido una preocupación constante del ministerio de Educación; sin embargo dicha labor se le ha encomendado a entes ejecutores los cuales no cuentan con la experiencia necesaria, considerando dicho acompañamiento poco fructífero.

Las experiencias como PLANCAD, PLANGED, PELA dieron frutos pero aislados de su esencia: la mejora de la práctica pedagógica. El Ministerio de Educación propone a los directivos como agentes para operativizar este monitoreo y acompañamiento, sin embargo, la falencia está en que no se ha preparado previamente a los agentes responsables de esta labor promoviendo muchas veces el rechazo de parte de los docentes.

El Ministerio de Educación (2014) definió el acompañamiento pedagógico como:

una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo (p. 7).

El acompañante debe considerar para fortalecer el desempeño docente, la motivación, el propiciar el diálogo y la reflexión para la mejora de la práctica pedagógica, reflejándose en los logros de los aprendizajes de los niños y niñas.

En el año 2015, se realizó el acompañamiento en la UGEL N° 03 a Instituciones Educativas del Nivel Inicial con buenas prácticas pedagógicas, teniendo como resultado docentes con desempeño destacado y competente. En el año 2016 se han acompañado a instituciones educativas integradas, es decir del Nivel Primario que cuentan con el Nivel Inicial y aquellos iniciales que no fueron considerados el año anterior, estas fueron 56 Instituciones, de las cuales, los resultados fueron alarmantes ya que 38 docentes se encuentran con prácticas de desempeño básico y 43 con desempeño competente básico. Sobre la base de estos resultados surgen las interrogantes para conocer la estrategia del acompañamiento pedagógico y sus estrategias de intervención. ¿Qué medidas se puede adoptar para que mejore la práctica pedagógica de las docentes? ¿Cuál es el compromiso de cada directora?

En las IE de la UGEL N° 03, del distrito de La Victoria, la experiencia dada en los años 2013 y 2014, demuestra que el acompañamiento pedagógico y su aplicación fue de manera oportuna y adecuada en el marco de las “Buenas practicas Pedagógicas” realizada por las acompañantes de la UGEL N° 03, obteniéndose buenos resultados. En el presente año, hay instituciones educativas que por primera vez reciben este acompañamiento pedagógico realizado por las acompañantes de la UGEL N° 03, sin embargo, la gran mayoría son acompañadas por sus respectivos directivos.

Todo esto nos permite plantear las siguientes interrogantes ¿Es el acompañamiento una intervención necesaria? ¿Quiénes son los agentes idóneos para realizar el acompañamiento adecuado? ¿Están preparados los directores para acompañar efectivamente sus docentes?

Por ello se plantea la siguiente interrogante ¿Es la gestión directiva una intervención necesaria en el acompañamiento pedagógico?, la cual será nuestro tema de investigación.

1.4.1. Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera la Gestión Directiva se relaciona con el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria– 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿De qué manera se relaciona la Gestión directiva con la visita en el aula a docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria –2017?

Problema específico 2

¿De qué manera se relaciona la gestión Directiva con la intervención del acompañante realizados a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017?

Problema específico 3

¿De qué manera se relaciona la gestión Directiva con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Hi: La Gestión Directiva se relaciona significativamente con el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

1.5.1. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Hi: La Gestión directiva se relaciona significativamente con la visita en el aula a docente del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Hipótesis específica 2

Hi: La Gestión directiva se relaciona significativamente con la intervención de los acompañantes realizados a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Hipótesis específica 3

Hi: La Gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre Gestión directiva y la visita en el aula a docente del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación de la gestión directiva con la intervención del acompañante realizados a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación de la gestión Directiva con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables de investigación

Variable Gestión Directiva

La gestión directiva, es el dominio o acción conscientes de unas personas sobre otros sujetos, para el logro de las metas trazadas con la planificación, la organización, la dirección y el control. Según Chiavenato (2008) definió como: "las actividades que efectúan las organizaciones al planificar, organizar, dirigir, controlar a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros, para alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos, materiales, de servicio, entre otros" (p. 262). Este es un proceso que implica mucho compromiso en la labor del quehacer educativo, con el fin trabajen docentes y directivos en proyectos, objetivos y metas en bienestar de la enseñanza aprendizaje que brindan los docentes con el debido acompañamiento pedagógico que realiza la gestión directiva.

Variable Acompañamiento Pedagógico

Minedu (2014) definió, el acompañamiento pedagógico: es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional (p. 7). El acompañamiento pedagógico además de desarrollar y fortalecer en el docente sus competencias en el conocimiento y comprensión del estudiante y su contexto, la planificación curricular, la conducción de la enseñanza, el clima escolar y la evaluación de los aprendizajes, promueve el desarrollo de competencias de reflexión y análisis sobre la propia práctica pedagógica y de los conocimientos puestos en juego en la enseñanza de las áreas curriculares, al mismo tiempo que analiza y reconstruye su práctica docente.

2.2. Operacionalización de la variable

Tabla 2

Operacionalización de la variable Gestión Directiva

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Gestión	Planificar Organizar Dirigir Controlar	1-23	1. Nunca	Eficaz (123-165) Regular (78-122) Ineficaz (33-77)
			2. Casi Nunca	
			3. A Veces	
			4. Casi Siempre	
			5. Siempre	
Cultura organizativa	Liderazgo Motivación Clima Organizacional	24-33		

Nota: Adaptado de Arellano (2017)

Tabla 3

Operacionalización de la variable Acompañamiento Pedagógico

Dimensiones	Indicadores	Escala y valores	Ítems	Niveles
Visita en el aula	Observación Registro de lo Observado	1. Siempre	1-20	Logro (164-220) Proceso (104-163) Inicio (44-103)
		2. Muchas veces		
Intervención del Acompañante	Análisis de la Información Reflexión sobre la Práctica Pedagógica	3. Alguna veces	21-32	
		4. Pocas veces		
		5. Nunca		
Talleres de actualización	Interés Planificación Coordinación		33-44	

Nota: Adaptado de Arellano (2017)

2.3. Metodología

Siendo que la metodología comprende al conjunto de métodos que determinaran la investigación realizada, esta comprende los siguientes:

2.4. Tipo de estudio

Los estudios descriptivos Hernández Fernández y Baptista, (2010) “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Se podría decir que los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o (generalmente) más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

Vilca (2012) “Parte de un marco general de referencia hacia algo en particular Este método se utiliza para inferir del general a lo específico, de lo universal a lo individual” (p.98). El autor se refirió de la hipótesis a la deducción para poder determinar con ello en la investigación, se quiere sin modificar la parte práctica, incrementar y modificar las teorías por ello se está aplicando el método deductivo hipotético.

2.5. Diseño

En el diseño de la presente investigación es de tipo aplicada, mencionando que es transversal o transaccional ya que la recolección de datos se realizó en un solo tiempo.

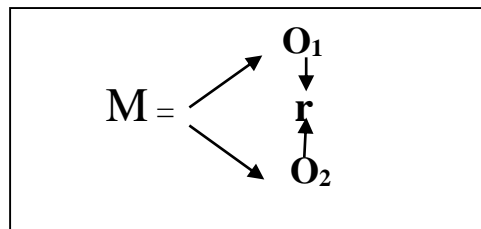
Valderrama (2013) al respecto sostuvo: “La investigación aplicada denominada también práctica ya que se encuentra ligada a la investigación básica, ya que dependeremos de sus aportes teóricos para llevar a cabo la solución de los

problemas para generar un bien a la sociedad” (p.164). El tipo de investigación será aplicada y el método descriptivo, debido a que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio, seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables entre la gestión directiva y acompañamiento pedagógico para luego dar la solución o los beneficios de ello.

El diseño no experimental, de corte transaccional, según Hernández. (2010), “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.149).

Hernández (2010) Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151). El autor se refirió a que en el momento de realizar el cuestionario se ejecutó en un momento determinado teniendo los datos para la realización de su estudio.

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Dónde:

M : Muestra

O₁ : Observación de la variable 1 = Gestión Directiva

r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O₂ : Observación de la variable 2: Acompañamiento Pedagógico

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

La población muestral estará compuesta por los 145 docentes pertenecientes a las 21 instituciones educativas del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017

La población muestral será hallada de manera no probabilística y será distribuida de la siguiente manera:

Tabla 4

Relación de Instituciones Nivel Inicial UGEL 03- La Victoria

INSTITUCIONES NIVEL INICIAL UGEL 03- LA VICTORIA		POBLACION MUESTRAL
1	IE 1107 JAVIER PRADO	9
2	IE 1110 REPUBLICA DE PANAMA	6
3	IEI 1116 HERMASIA PAGET	5
4	IEI GOTITAS DE AMOR	6
5	IE 0055	10
6	IEI 0056	9
7	IEI 0109 SAN JOSE	3
8	IEI 0122 EL EDEN	9
9	IE 0501 MONSEÑOR DAMASO LEBERGE	6
10	I.E 1120 PEDRO LABARTHE	10
11	IE 0020 MADRE TERESA DE CALCUTA	8
12	IE CESAR VALLEJO	5
13	IEI 0104 VIRGEN DE LA PUERTA	13
14	IEI 0123 PAUL HARRIS	6
15	IE 1119 NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO DE FÁTIMA	2
16	IEI 1131 ROMULO ADRIAN CORDOVA HUAMAN	6
17	IE ISABEL LA CATOLICA	5
18	IE 1112 VICTOR ANDRES BELAUNDE	7
19	IE 1129 CORAZON DE JESUS	5
20	IEI SANTA BERNARDITA	12
21	IE TUPAC AMARU	3
TOTAL		145

Nota: Adaptado de Arellano (2017)

2.6.2. Muestra

Puesto que se trabajará con toda la población no existe muestra

2.6.3. Criterios de selección

Puesto que se trabajará con toda la población no existen criterios de selección

2.6.4. Muestreo

Puesto que se trabajará con toda la población no se aplican técnicas estadísticas de muestreo.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta que consistió en recopilar la información en la muestra de estudio. Para medir ambas variables se aplicarán la encuesta, según Mejía (2005) la técnica de la encuesta opera a través de la formulación de preguntas por parte del investigador y de la emisión de respuestas por parte de las personas que participan en la investigación. Estas opiniones, actitudes, intereses motivaciones, intenciones, deseos o conductas personales de los sujetos que responden, que es la información que realmente necesita el investigador.

2.7.1. Técnica de encuestas

Así mismo Abril (2008) sobre la encuesta afirmo que:

La encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias,

que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar (p.15).

Encuestas

La técnica que se utilizó para recoger información respecto a la gestión directiva y el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Para la recolección de datos de la presente investigación se empleó la técnica: la encuesta a través de dos cuestionarios con escala de medición tipo Likert

Técnica de Opinión de Expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos: Aplicado y desarrollado por expertos ingenieros y metodólogos, que evalúan los instrumentos y formatos de recopilación de información.

2.7.2 Instrumento

Cuestionario

Finalmente Hernández, et al. (2010) señala: "Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis" (p. 217).

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionarios sobre Gestión Directiva.

Nombre: Cuestionario

Autores: Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Consorcio internacional del proyecto: Agencia Internacional para la Evaluación del Rendimiento Educativo (IEA), Países Bajos Centro de Investigación y Procesamiento de Datos de la IEA (IEA DPC), Alemania Estadísticas Canadá, Canadá. Adaptado por Arellano Jara

Año: 2016

Objetivo: Evaluar la Gestión directiva en sus dimensiones de Gestión y Cultura organizativa.

Población: Personal Docente

Número de ítem: 33.

Aplicación: Encuesta Directa

Tiempo de administración: 20 minutos

Escala: Likert

Niveles y Rangos: Eficaz (123-165) Regular (78-122) Ineficaz (33-77)

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionarios sobre acompañamiento pedagógico

Autores: Ministerio de Educación

Año: 2015

Objetivo: Auto evaluar el desenvolvimiento del docente al momento de ser observado en el proceso de acompañamiento pedagógico en sus dimensiones de: Visita en el aula, Intervención del Acompañante y Talleres de actualización.

Población: Personal Docente

Número de ítem: 44

Aplicación: Encuesta Directa

Tiempo de administración: 20 minutos

Escala: Likert

Niveles y Rangos: Logro (164-220) Proceso (104-163) Inicio (44-103)

2.8. Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS statistics 23, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contrastación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica; mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman para la contrastación de la hipótesis.

2.8.1. Validez y Confiabilidad.

Validez

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos Cuestionarios, que presenta resultados favorables en el juicio de expertos (Anexo 3).

Tabla 5

Relación de validadores

Validador	Resultado
Dra. Mildred Ledesma Cuadros	Aplicable
Dr. Carlos Sotelo Estacio	Aplicable
Dr. Joaquín Vértiz Osoreo	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Confiabilidad de los instrumentos

Con respecto a la confiabilidad, la información que se brinde a través de las encuestas serán verificadas y cada vez que se apliquen repetidas veces dichos instrumentos no sufrirá variación alguna brindando los mismos resultados.

Tabla 6

Confiabilidad Cuestionario de Gestión Directiva

Alfa de Cronbach	N de elementos
,805	33

Nota: Adaptado de Arellano (2017)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es bueno.

Tabla 7

Confiabilidad Gestión del Acompañamiento Pedagógico

Alfa de Cronbach	N de elementos
.978	44

Nota: Adaptado de Arellano (2017)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy bueno.

2.9. Aspectos éticos

Se seguirá los siguientes principios:

No se divulgará los nombres de los encuestados.

La investigación es original, no hay plagio.

Autorización de la autoridad Municipal para realizar las encuestas.

No habrá variación en los resultados finales.

Reserva de identidad de los participantes

Citas de los textos y documentos consultados

No manipulación de resultados.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción

Tabla 8

Gestión directiva según los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	4,1	4,1	4,1
Regular	65	44,8	44,8	49,0
Eficaz	74	51,0	51,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión Directiva (Anexo 2)

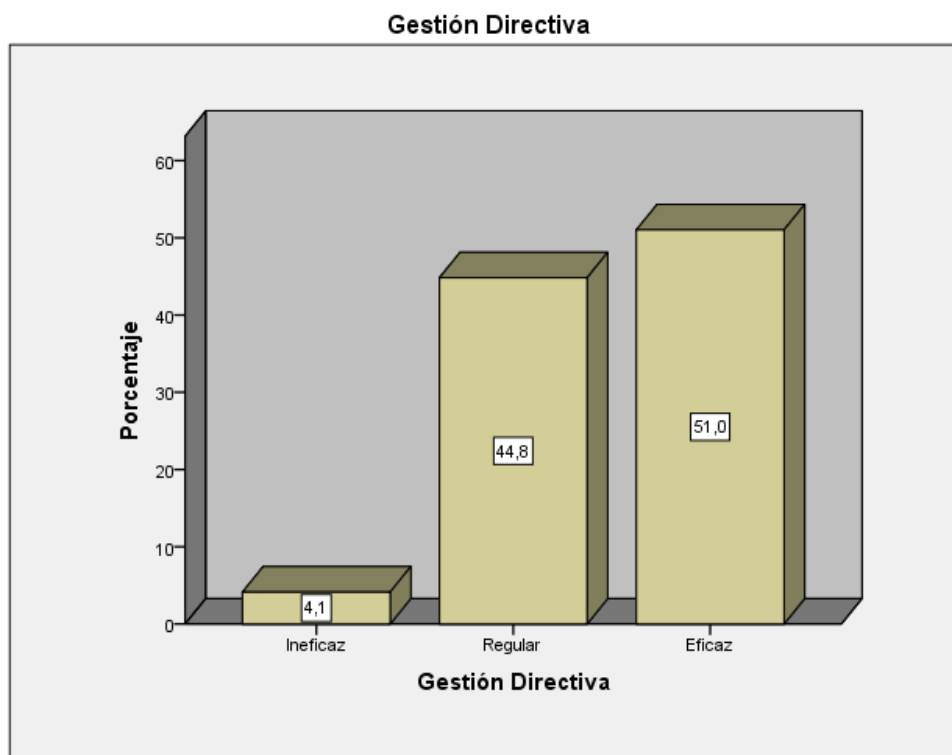


Figura 1. Diagrama de frecuencias de la Gestión Directiva

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la gestión directiva en un nivel de ineficaz representa un 4.1%, regular un 44.8% y eficaz un 51%; siendo que los niveles ineficaz y regular representan un 49%. Observándose que en nuestro distrito de La Victoria la gestión directiva muestra un nivel regular e ineficaz en conjunto moderado que se puede mejorar.

Tabla 9

Acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inicio	18	12,4	12,4	12,4
Proceso	57	39,3	39,3	51,7
Logro	70	48,3	48,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Acompañamiento Pedagógico (Anexo 2)

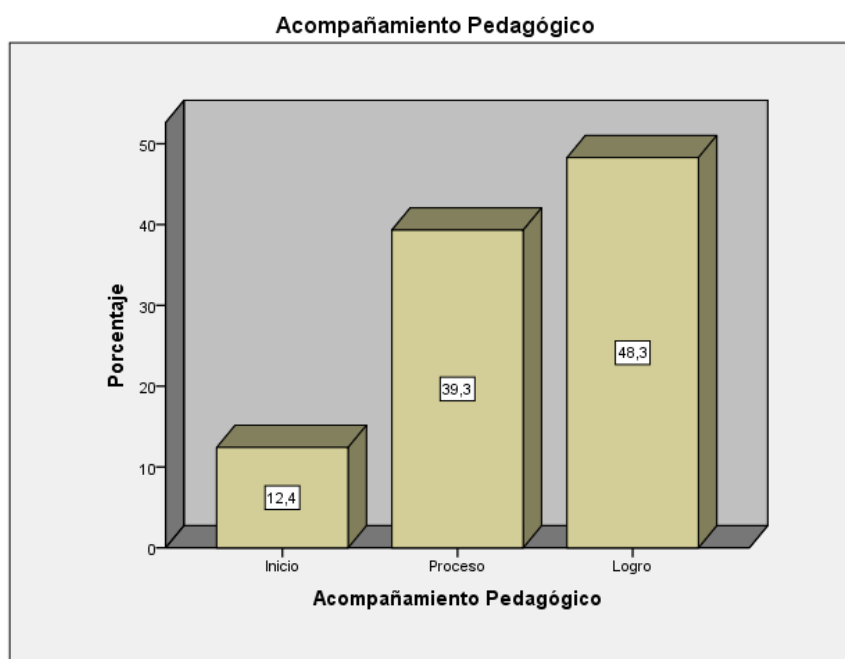


Figura 2. Diagrama de frecuencias del Acompañamiento Pedagógico

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el acompañamiento pedagógico en un nivel de inicio se encuentra el 12.4%, en un nivel de proceso el 39.3% y en un nivel de logro el 48.3%, siendo que entre inicio y proceso representa el 51.7%. Mostrando los resultados que el nivel de inicio y proceso en el acompañamiento pedagógico en el distrito de La Victoria todavía tiene sus dificultades que se tienen que mejorar.

Tabla 10

Gestión directiva y el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Acompañamiento Pedagógico	Inicio	6 4,1%	10 6,9%	2 1,4%	18 12,4%
	Proceso	0 0,0%	53 36,6%	4 2,8%	57 39,3%
	Logro	0 0,0%	2 1,4%	68 46,9%	70 48,3%
Total		6 4,1%	65 44,8%	74 51,0%	145 100,0%

Fuente: Cuestionario de Acompañamiento Pedagógico (Anexo 2)

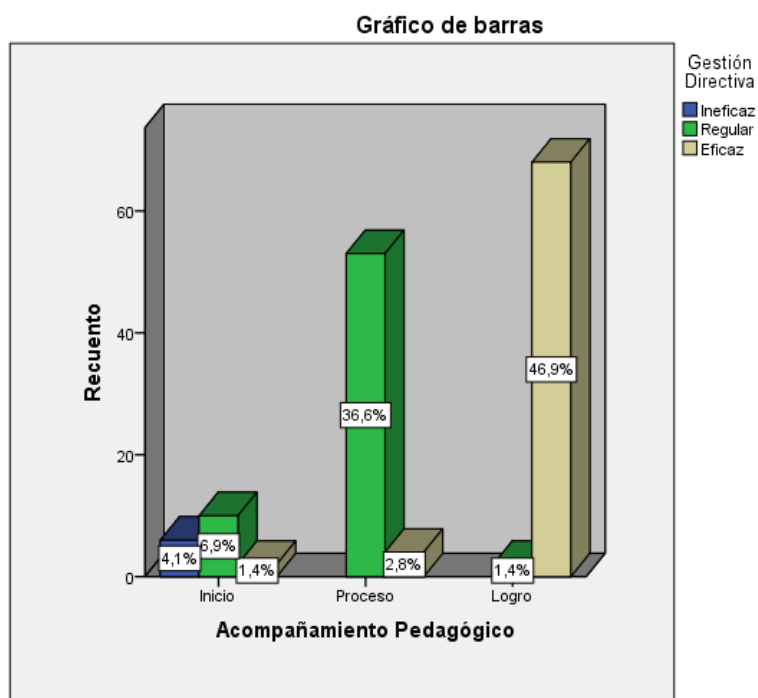


Figura 3. Diagrama de barras agrupadas de la Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el acompañamiento pedagógico en un nivel de inicio, el 4.1% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, el acompañamiento pedagógico en un nivel de proceso, el 36.9% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, el acompañamiento pedagógico en un nivel de logro, el 46.9% de los docentes percibe un gestión directiva eficaz.

Tabla 11

Gestión directiva y la visita en el aula del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Visita en el aula	Inicio	6 4,1%	4 2,8%	4 2,8%	14 9,7%
	Proceso	0 0,0%	38 26,2%	2 1,4%	40 27,6%
	Logro	0 0,0%	23 15,9%	68 46,9%	91 62,8%
Total		6 4,1%	65 44,8%	74 51,0%	145 100,0%

Fuente: Cuestionario de Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico (Anexo 2)

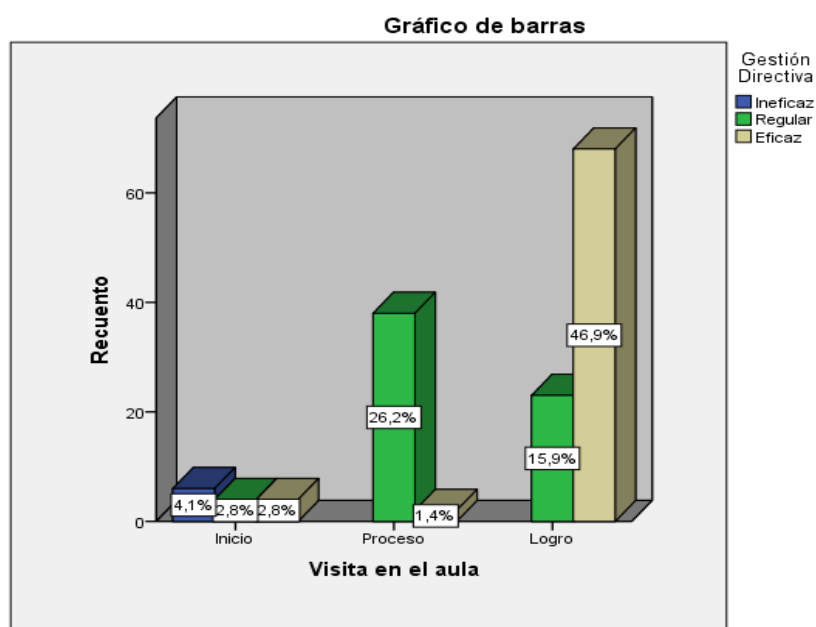


Figura 4. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la visita en el aula

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la visita en el aula en un nivel de inicio, el 4.1% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, la visita en el aula en un nivel de proceso, el 26.2% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, la visita en el aula en un nivel de logro, el 46.9% de los docentes percibe un gestión directiva eficaz.

Tabla 12

Gestión directiva y la intervención del acompañante del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Intervención del Acompañante	Inicio	6 4,1%	14 9,7%	2 1,4%	22 15,2%
	Proceso	0 0,0%	48 33,1%	2 1,4%	50 34,5%
	Logro	0 0,0%	3 2,1%	70 48,3%	73 50,3%
Total		6 4,1%	65 44,8%	74 51,0%	145 100,0%

Fuente: Cuestionario de Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico (Anexo 2)

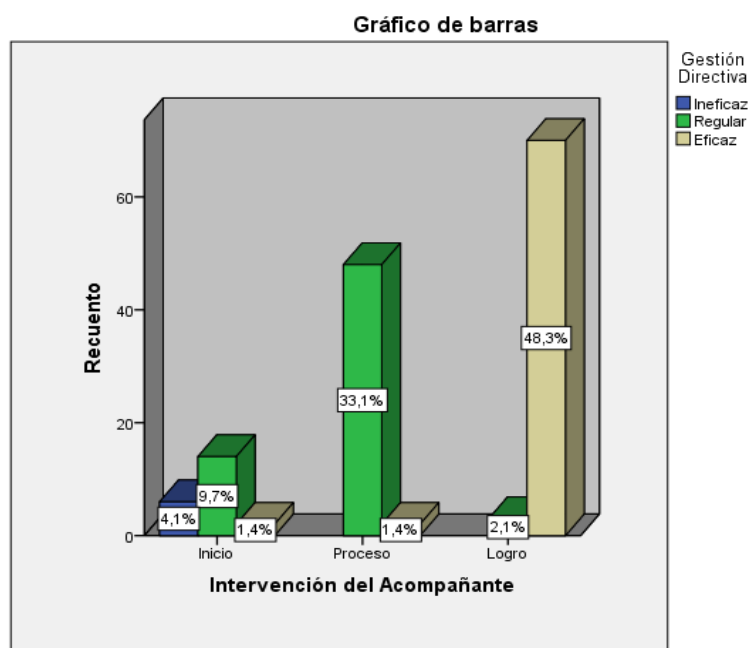


Figura 5. Diagrama de barras agrupadas de la Gestión directiva y la intervención del Acompañante
Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la intervención del acompañante en un nivel de inicio, el 4.1% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, la intervención del acompañante en un nivel de proceso, el 33.1% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, la intervención del acompañante en un nivel en un nivel de logro, el 48.3% de los docentes percibe una gestión directiva eficaz.

Tabla 13

Gestión directiva y los talleres de actualización del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Talleres de actualización	Inicio	2 1,4%	34 23,4%	4 2,8%	40 27,6%
	Proceso	4 2,8%	30 20,7%	63 43,4%	97 66,9%
	Logro	0 0,0%	1 0,7%	7 4,8%	8 5,5%
Total		6 4,1%	65 44,8%	74 51,0%	145 100,0%

Fuente: Cuestionario de Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico (Anexo 2)

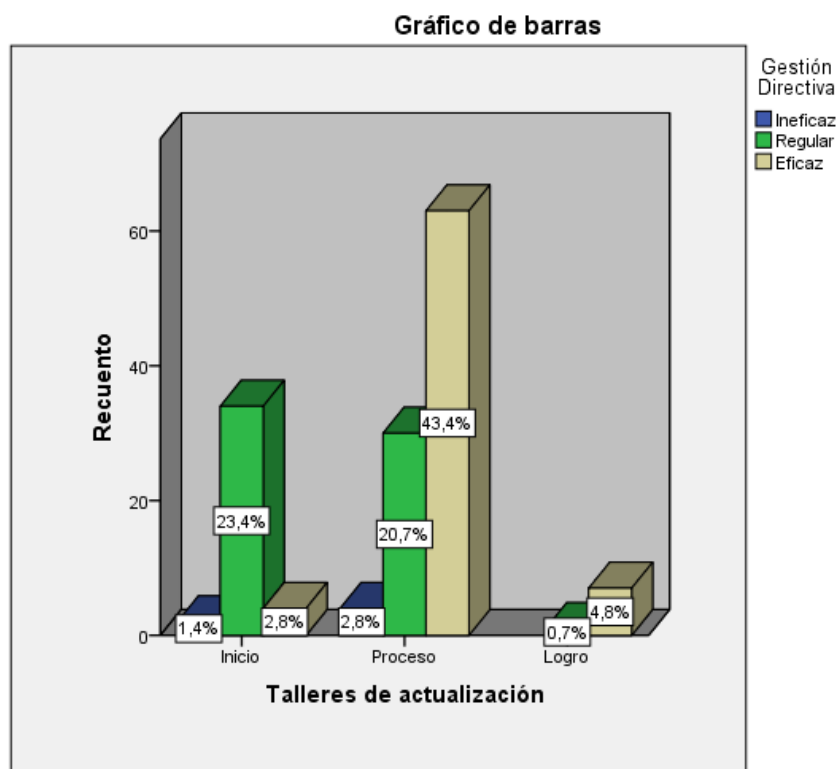


Figura 6. Diagrama de barras agrupadas de la Gestión directiva y los Talleres de actualización

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; los talleres de actualización en un nivel de inicio, el 1.4% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, los talleres de actualización en un nivel de proceso, el 20.7% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, los talleres de actualización en un nivel de logro, el 4.8% de los docentes percibe un gestión directiva eficaz.

4.1.1. Prueba de hipótesis general y específica

Hipótesis general

La gestión directiva se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria–2017.

Hipótesis Nula

La gestión directiva no se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria–2017.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 14

Correlación gestión directiva y el acompañamiento pedagógico

			Gestión Directiva	Acompañamiento Pedagógico
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	,859**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	145	145
	Acompañamiento Pedagógico	Coefficiente de correlación	,859**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La gestión directiva se relaciona significativamente con el

acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Hipótesis Específica 1

La gestión directiva se relaciona significativamente con la visita en el aula a docente del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Hipótesis Nula

La gestión directiva no se relaciona significativamente con la visita en el aula a docente del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 15

Correlación gestión directiva y visita en el aula

			Gestión Directiva	Visita en el aula
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	,616**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Visita en el aula	N	145	145
		Coefficiente de correlación	,616**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.616 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se

concluye que: La Gestión directiva se relaciona significativamente con la visita en el aula a docente del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Hipótesis Específica 2

La gestión directiva se relaciona significativamente con la intervención del acompañante realizado a los docentes del nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria– 2017.

Hipótesis Nula

La gestión directiva no se relaciona significativamente con la intervención del acompañante realizado a los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria– 2017.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 16

Correlación gestión directiva e intervención del acompañante

			Gestión Directiva	Intervención del acompañante
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	,865**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	145	145
	Intervención del acompañante	Coefficiente de correlación	,865**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.865 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación

alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: La gestión directiva se relaciona significativamente con la intervención del acompañante realizados a los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017

Hipótesis Específica 3

La gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017

Hipótesis Nula

La gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 17

Correlación gestión directiva y taller de actualización

			Gestión Directiva	Talleres de actualización
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	,489**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	145	145
	Talleres de actualización	Coefficiente de correlación	,489**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.489 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente

significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: La gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017

IV. DISCUSIÓN

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.616 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: La gestión directiva se relaciona significativamente con la visita en el aula a docente del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; esto es, la visita en el aula en un nivel de inicio, el 4.1% de los docentes percibe una gestión directiva ineficaz, por otro lado, la visita en el aula en un nivel de proceso, el 26.2% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, la visita en el aula en un nivel de logro, el 46.9% de los docentes percibe una gestión directiva eficaz.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.865 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: La gestión directiva se relaciona significativamente con la intervención del acompañante realizados a los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; esto es, la intervención del acompañante en un nivel de inicio, el 4.1% de los docentes percibe una gestión directiva ineficaz, por otro lado, la intervención del acompañante en un nivel de proceso, el 33.1% de los docentes percibe una gestión directiva regular. Así mismo, la intervención del acompañante en un nivel de logro, el 48.3% de los docentes percibe una gestión directiva eficaz.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.489 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: La gestión directiva se relaciona

significativamente con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; esto es, los talleres de actualización en un nivel de inicio, el 1.4% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, los talleres de actualización en un nivel de proceso, el 20.7% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, los talleres de actualización en un nivel de logro, el 4.8% de los docentes percibe una gestión directiva eficaz.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La gestión directiva se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; esto es, el acompañamiento pedagógico en un nivel de inicio, el 4.1% de los docentes percibe una gestión directiva ineficaz, por otro lado, el acompañamiento pedagógico en un nivel de proceso, el 36.9% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, el acompañamiento pedagógico en un nivel de logro, el 46.9% de los docentes percibe una gestión directiva eficaz.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados la presente investigación corrobora lo planteado por Mairena (2015) y Mosqueda (2012) puesto que el acompañamiento pedagógico es un variable que en el campo pedagógico que implica una labor de apoyo al profesional de la Educación con la finalidad de brindarle una retroalimentación para que mejore su estilo de enseñanza y lo que permita que el estudiante logre los aprendizajes esperado. En este contexto se coincide en cuanto que los nivel de inicio de 12.4%, proceso el 39.3% y logro el 48.3%, siendo que entre inicio y proceso representa el 51.7%; implica que han que establecer estrategias que permitan mejorar la práctica docente en la práctica educativa y que no sea como muchas veces ocurre rutinario, burocrático para llevar un expediente del docente.; otra realidad es que pocos los directivos que utilizan la

sinergia de la gerencia para asesorar a los docentes de aula apoyándose en la figura del acompañante pedagógico, y hacer las orientaciones y correcciones pertinentes, y junto con ellos, tomar las decisiones que puedan prevenir el mayor número de equivocaciones en función de la calidad educativa.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Girón (2014) y Guillen (2016), que tanto el acompañamiento pedagógico como el desempeño docente tiene correlación positiva alta; esto es, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La gestión directiva se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados la presente investigación corrobora lo planteado por Meléndez (2011) y Fernández (2013), puesto que coincide en afirmar que en el campo de la gestión directiva, existe la necesidad de promover la formación continua y la especialización en temas de gestión, que muchas veces esta descuidado; coincidiendo igualmente en que los resultados de 4.1%, regular un 44.8% y eficaz un 51%; siendo que los niveles ineficaz y regular representan un 49%.; refirman que es necesario la especialización en temas de gestión en los responsables de la conducción de las instituciones educativas.

V. CONCLUSIONES

- Primera:** La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que la gestión directiva se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859, demostró una alta asociación entre las variables.
- Segunda:** La presente investigación con respecto a la hipótesis específica 1, demuestra que La Gestión directiva se relaciona significativamente con la dimensión visita en el aula a docente del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.616, demostró una moderada asociación entre las variables.
- Tercera:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 2, demuestra que La gestión directiva se relaciona significativamente con la intervención del acompañante realizados a los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.865, demostró una alta asociación entre las variables.
- Cuarta:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 3, demuestra que la gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.489, demostró una baja asociación entre las variables.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda la capacitación de la gestión directiva, para la implementación de un buen plan de acompañamientos pedagógicos, observándose en ello las dificultades y fortalezas de las docentes en su ejercicio profesional, para tener como resultado una buena práctica docente.
- Segunda:** La gestión directiva deberá cumplir con un cronograma de las visitas en el aula a las docentes, planificado en el plan de acompañamiento pedagógico, así mismo estos espacios sean para que los docentes socialicen experiencias y resultados en sus jornadas, mejorando de ese modo la calidad de la enseñanza aprendizaje.
- Tercero:** A los directivos pertenecientes a la UGEL 03 de las REDs 09,10 y 11 del distrito de La Victoria con respecto a la gestión directiva es importante que se enfoque en la formación continua, implementando con ello círculos de interaprendizaje y especializándose en temas de gestión, todo esto se lograra firmando alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas (ongs).
- Cuarto:** Incentivar a los docentes pertenecientes a la UGEL 03 de las REDs 09,10 y 11 del distrito de La Victoria a comprometerse a seguir cursos de capacitación y/o actualización en materias que se les exige con su labor diario así mismo para hacer frente a la sociedad que se encuentra en constantes cambios y para brindar a nuestros niños una educación de calidad.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F y Sarmiento, M. (2009). *Prácticas de Gestión Directiva que ponen en Acción las Políticas de Calidad Educativa en los Colegios Públicos de Bogotá*. (Tesis Maestría) Colombia
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.
- Arregui, P. (2000). *Análisis de perspectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe. Seminario sobre Perspectivas de la educación en la Región de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. Recuperado el 15 de julio del 2010, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001349/134963s.pdf>
- Ávalos, B. (2009). *La inserción profesional de los docentes Profesorado*. Revista de Currículum y Formación del Profesorado. Madrid.
- Billinkof, T. (2012). *Las relaciones interpersonales*. Ediciones Universidad de California. Los Ángeles.
- Bohórquez, L. (2006). *Participación de los padres en la educación de los hijos*. Códice LTDA. Bogotá.
- Cariás, S. (2008). *Relaciones humanas en el trabajo*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chaparro, A. (2012). *Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico a propósito de las mejoras institucionales. Línea de Investigación en Liderazgo y Gestión Bogotá*. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/9956>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Octava edición. México

- Chiavenato, I. (2008). *Administración en los nuevos tiempos*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima Edición México
- Fernández, N. (2013). *Gestión Directiva y Responsabilidad Social en las Instituciones Educativas*. (Tesis Maestría) Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" Venezuela. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos104/gestion-directiva-y-responsabilidad-social-instituciones-educativas/gestion-directiva-y-responsabilidad-social-instituciones-educativas4.shtml>
- Freire, S. Miranda, A. (2014). *Rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Ediciones Arteta E.I.R. L.
- Girón, R. (2014). *Acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente*. Guatemala (Tesis Licenciatura) Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/08/Giron-Rocio.pdf>
- Guillen, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – Perú* (Tesis Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/129/1/guillen_sc.pdf
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.) México: Mc. Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2009) *Administración*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Lee, P y Kerlinger, H. (2002) *Dinámica Cultural*. New York: John Weley & Sons.
- Mairena, E. (2015). *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas, Nicaragua Managua* (Tesis Maestría)

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua. Unan-Managua. Recuperada <http://repositorio.unan.edu.ni/1266/1/47422.pdf>

Meléndez, G. (2011). *La gestión del acompañamiento pedagógico el caso del programa estratégico logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de educación básica regular (Pela) en la región Callao – UGEL Ventanilla-Perú*. (Tesis Licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperada
file:///C:/Users/TERESA/Downloads/MELENDEZ_OLIVARI_GIANNINA_ACOMPANAMIENTO_PEDAGOGICO%20(5).pdf

Mendez, A. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas Univ. Empresa*, Bogotá Colombia.

Mendez, A. (2006). *Transformación Cultural en las organizaciones*. Editorial Limusa. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

MINEDU (2015). *Manual de Gestión Escolar Directivos construyendo escuela*.

Recuperado de:

file:///D:/RECIBOS%20DE%20HONORARIOS%20ELECTRONICOS%20GIRADOS/RECIBOS%202017/manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pdf

Ministerio de Educación (2014). *Manual del buen desempeño directivo*. Ministerio de Educación Lima-Perú

Ministerio de Educación (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Primera Edición Industria Gráfica MACOLE S.R.L. Perú.

Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las Instituciones educativas del nivel primaria RED N° 7 Callao*. (Tesis Maestría) Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola. Recuperada de
<http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>

- Mosqueda, G. (2012). *Diseño del manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el centro de educación inicial "bicentenario" de valle de la pascua, Estado Guárico-Caracas. Venezuela* (Tesis Maestría) Universidad Latinoamericana del Caribe – Ulac. Recuperada <http://Biblio.Una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37906.pdf>
- Müller, M. (2000). *Manual de Gestión Directiva en un Modelo Holístico*. Fundación Origen Escuela Agroecológica de Pirque Manual. Chile.
- Munch, L y García, M. (2008). *Fundamentos de administración*. 7ma edición. Editorial Trillas. México.
- Navarro, R. (2003). *El rendimiento académico: concepto investigación y desarrollo. REICE (revista electronicaiberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en educación)* julio-diciembre año1-nº 2. Madrid, España. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55110208.pdf>
- O'Connor, S. y Seymour, P (2008). *Formación de formadores*. Editorial Anaya. Madrid.
- Otano, F. (2004). *La comunidad va a la escuela*. Editorial Magisterio. Bogotá.
- Pelekais, C. (2008). *Hacia una cultura de responsabilidad social*. Editorial Pearson Educación. México.
- Pereda Pérez Francisco Javier (2016) *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba* (Tesis Doctorado) Universidad de Córdoba Recuperada de <https://www.google.com.pe/search?q=tesis+sobre+habilidades+directivas+pdf&sa=X&ved=0ahUKEwiP0uL57OHVAhWDL5YKHUMIADUQ1QIYcG&biw=1366&bih=648> Google_files/2016000001414.pdf
- Pizarro, R. y Clark, S. (1998). *Currículo del hogar y aprendizajes educativos. Interacción versus estatus. Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 7, 25-33. Recuperado de

<http://www.revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/18764/19849>.

- Reyes, A. (2007). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. Editorial Limusa. México. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/142879439/Administracion-de-empresas-Agustin-Reyes-Ponce-Primera-Parte>
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa De Ventanilla – Callao* (Tesis Maestría) Lima – Perú. Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel%20secundario%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf
- Rodríguez, S. (2001). *Imágenes de la cultura en la empresa*. Madrid: Paidós-Ibérica España.
- Rojas, Z. (2012). *La gestión educativa y la responsabilidad de los padres de Familia de nivel inicial de la Cred Mavilo Calero Pérez de Goyllarisquizga, Pasco, Perú*. (Tesis Magister) Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperada de <http://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=59841>
- Ruiz, D. (2015). *Incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio “Liceo Franciscano”, ubicado en el distrito No. 1 de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el Primer Semestre del año 2015* (Tesis Mater) Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua. Recuperada de <http://repositorio.unan.edu.ni/1266/1/47422.pdf>
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social*. España: Editorial Paraninfo.
- Touron, J. (1984). *Factores del rendimiento académico en la Universidad*. Pamplona EUNSA

- UNESCO (2001). *Declaración de Cochabamba y recomendaciones sobre políticas educativas al inicio del siglo XXI PROMEDLAC VII Cochabamba- Bolivia*. Recuperado de unesdoc.unesco.org/images/0012/001214/121485s.pdf
- UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas* Lance Grafico S.A.C. Perú. Recuperado de <https://es.slideshare.net/teresa33ojedasanchez/manual-de-gestin-para-directores-de-iiiee>
- Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos* (Tesis Maestría) Cooperativos Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4675>
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* (Tesis Maestría) Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Recuperada de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf

ANEXOS

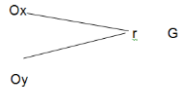
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: GESTIÓN DIRECTIVA Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN DOCENTES DEL NIVEL INICIAL, UGEL 03, LA VICTORIA – 2017
AUTOR: TERESA DEL CARMEN ARELLANO JARA

Problema General:		Objetivo General:		Hipótesis General:		VARIABLES E INDICADORES			
						Variable 1: Gestión Directiva			
Problemas específicos		Objetivos específicos:		Hipótesis Específica:		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
						¿De qué manera la gestión directiva se relaciona con el acompañamiento pedagógico en docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017?		Determinar la relación que existe entre la gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017	
¿De qué manera se relaciona la Gestión directiva con la visita en el aula a docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017?		Determinar la relación que existe entre Gestión directiva y la visita en el aula a docente del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		La Gestión directiva se relaciona significativamente con la visita en el aula a docente del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		Cultura organizativa	Liderazgo Motivación Clima Organizacional	24-33	
¿De qué manera se relaciona la gestión Directiva con la intervención del acompañante realizados a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017?		Determinar la relación de la gestión directiva con la intervención del acompañante realizados a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		La Gestión directiva se relaciona significativamente con la intervención del acompañante realizados a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		- Variable 2: Acompañamiento Pedagógico			
¿De qué manera se relaciona la gestión Directiva con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017?		Determinar la relación de la gestión Directiva con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		La Gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
						Visita en el aula	Observación Registro de lo Observado	1-20	Logro (164-220) Proceso (104-163) Inicio (44-103)
¿De qué manera se relaciona la gestión Directiva con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017?		Determinar la relación de la gestión Directiva con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		La Gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		Intervención del Acompañante	Análisis de la Información Reflexión sobre la Práctica Pedagógica	21-32	
¿De qué manera se relaciona la gestión Directiva con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017?		Determinar la relación de la gestión Directiva con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		La Gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017		Talleres de actualización	Interés Planificación Coordinación	33-44	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: APLICADA</p> <p>Valderrama (2013) al respecto sostuvo: "La investigación aplicada denominada también práctica ya que se encuentra ligada a la investigación básica, ya que dependeremos de sus aportes teóricos para llevar a cabo la solución de los problemas para generar un bien a la sociedad" (p.164). El tipo de investigación será aplicada y el método descriptivo, debido a que en un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio, seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables entre la gestión directiva y acompañamiento pedagógico para luego dar la solución o los beneficios de ello.</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>El diseño no experimental, de corte transaccional, según Hernández. (2010, p.149), se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después</p>	<p>Constituido por 145 docentes del nivel inicial. UGEL 03. Red 9,10 y11, Distrito de La Victoria.2016.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 145</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Censal</p> <p>Enfoque de la Investigación:</p> <p>Cuantitativo</p>	<p>Variable 1: Gestión Directivo</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Consorcio internacional del proyecto: Agencia Internacional para la Evaluación del Rendimiento Educativo (IEA), Países Bajos Centro de Investigación y Procesamiento de Datos de la IEA (IEA DPC), Alemania Estadísticas Canadá, Canadá. Adaptado por Arellano Jara Año: 2016 Aplicación: Directa Desarrollo: Abril-Setiembre 2017</p> <p>Variable 2: Acompañamiento Pedagógico</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autor: Ministerio de Educación Año: 2016 Aplicación: Directa Desarrollo: Abril-Setiembre 2017</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de contingencia, Figuras</p> <p>DE PRUEBA:</p> <p>Prueba hipótesis Para Torres(1997) "La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema" p.(129)</p> <p>Nivel de Significación: Si s es menor de la valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p> <p>Rho Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ, los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.</p>

analizarlos. El esquema a utilizar es



el siguiente:

--	--	--	--

ANEXO 2
INSTRUMENTO
GESTION DIRECTIVA

Información General

Estimada docente, a continuación le presentamos un cuestionario respecto a **La Gestión Directiva del Nivel Inicial para docentes de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017**; por ello debe leerlo en forma detallada y, luego, marcar una de las cinco alternativas.

Escala				
1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

VARIABLE 1: GESTIÓN DIRECTIVA

Nº	DIMENSION 1:GESTIÓN	1	2	3	4	5
	PLANIFICAR	1	2	3	4	5
1.	EL Directivo realiza el diagnóstico preciso de las necesidades de su institución Educativa.	1	2	3	4	5
2.	El Directivo participa en la elaboración de los documentos gestión administrativos.	1	2	3	4	5
3.	El Directivo participa en la elaboración de los documentos gestión pedagógica.	1	2	3	4	5
4.	El Directivo promueve acciones para la mejora del mantenimiento de su institución.	1	2	3	4	5
	ORGANIZAR	1	2	3	4	5
5.	El Directivo elabora estrategias de participación de la comunidad educativa en la realización de los documentos de gestión administrativo de la Institución.	1	2	3	4	5
6.	El Directivo elabora estrategias de participación de la comunidad educativa en la realización de los documentos de gestión pedagógica de la Institución.	1	2	3	4	5
7.	El Directivo participa de capacitaciones de actualización pedagógica.	1	2	3	4	5
8.	El Directivo se organiza con su personal docente y administrativo en comisiones para la realización de actividades de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
9.	EL Directivo realiza círculos de interaprendizaje para el fortalecimiento de la formación continua de sus docentes.	1	2	3	4	5

10.	El Directivo elabora estrategias para la mejora del mantenimiento de su institución.	1	2	3	4	5
	DIRIGIR	1	2	3	4	5
11.	Participa la comunidad escolar en la elaboración de los documentos gestión administrativos.	1	2	3	4	5
12.	Participo Ud. en la elaboración de los documentos gestión pedagógica.	1	2	3	4	5
13.	El Directivo promueve al personal docente realizar sus planificaciones en forma colegiada.	1	2	3	4	5
14.	El Directivo realiza el monitoreo y asesoría de acuerdo a la planificación.	1	2	3	4	5
15.	El Directivo promueve al personal docente y administrativo en el cumplimiento de las comisiones para la realización de actividades de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
16.	El Directivo realiza las gestiones necesarias para mejorar mantenimiento de su institución.	1	2	3	4	5
17.	El Directivo realiza las gestiones con aliados estratégicos para la mejora de su Institución.	1	2	3	4	5
	CONTROLAR	1	2	3	4	5
18.	El Directivo verifica que se cumplan la funcionalidad de los documentos gestión administrativos.	1	2	3	4	5
19.	El Directivo verifica el cumplimiento de las comisiones del personal docente y administrativo en la realización de actividades de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
20.	El Directivo verifica que se cumplan con las funciones del personal de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
21.	El Directivo verifica que se cumplan el monitoreo y asesoría de acuerdo a la planificación.	1	2	3	4	5
22.	El Directivo verifica que se cumplan las gestiones necesarias para mejorar mantenimiento de su institución.	1	2	3	4	5
23.	El Directivo verifica que se cumplan las gestiones con aliados estratégicos para la mejora de su Institución	1	2	3	4	5
	DIMENSION 2: CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
24.	El Directivo realiza de manera horizontal la toma de decisiones en la Institución Educativa.	1	2	3	4	5

25.	El Directivo se asegura de que la comunidad educativa trabajen de acuerdo a las metas propuestas en la Institución.	1	2	3	4	5
26.	El Directivo se asegura que cumplan con sus funciones el personal docente, auxiliar y administrativo.	1	2	3	4	5
27.	El Directivo promueve el cumplimiento de las normas de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
	MOTIVACION	1	2	3	4	5
28	El Directivo realiza de manera consensuada los acuerdos para motivar a la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
29	El Directivo se asegura que se cumplan con los acuerdos para motivar a la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
30	La gestión directiva realiza estímulos a la comunidad escolar	1	2	3	4	5
	CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
31	El Directivo se asegura que se cumplan con toda la comunidad educativa las prácticas de las buenas relaciones humanas en la Institución Educativa	1	2	3	4	5
32	El Directivo se asegura que se cumplan la comunicación armoniosa con toda la comunidad educativa de la Institución Educativa	1	2	3	4	5
33	El Directivo se asegura que participen de actividades de integración para realización de un buen clima escolar	1	2	3	4	5

MODELO DE CUESTIONARIO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

Nº	Ítems	Escala				
		5	4	3	2	1
	D₁: Visitas en el aula					
01	El directivo realiza un plan de visita al aula para el acompañamiento.	5	4	3	2	1
02	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para realizar plan de visita al aula.	5	4	3	2	1
03	Lo planificado por el equipo directivo se le es comunicado a usted	5	4	3	2	1
04	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos.	5	4	3	2	1
05	El equipo directivo realiza una primera visita a su aula denominada visita diagnóstica.	5	4	3	2	1
06	El acompañante le informa del tipo de información que recogerá en la visita diagnóstica.	5	4	3	2	1
07	En la visita diagnóstica se busca conocer la realidad socioeducativa.	5	4	3	2	1
08	En esta visita al aula se recoge información que permite caracterizar su trabajo en función a las características priorizadas.	5	4	3	2	1
09	Con la información recogida el acompañante elabora el diagnóstico para la planificación anual.	5	4	3	2	1
10	Considera que la visita diagnóstica es importante para vuestro trabajo pedagógico.	5	4	3	2	1
11	El acompañante utiliza su cuaderno de campo y otros instrumentos de diagnóstico.	5	4	3	2	1
12	Recibe usted la visita en aula con asesoría personalizada de parte del acompañante.	5	4	3	2	1
13	En estas visitas se da una observación en el aula al participante y registra hechos.	5	4	3	2	1
14	Recibe usted asesoría en función a los compromisos pedagógicos.	5	4	3	2	1
15	La visita con asesoría personalizada le permite fortalecer su competencia como docente.	5	4	3	2	1
16	Esta visita permite evidenciar la mejora de vuestra práctica pedagógica.	5	4	3	2	1
17	Reflexiona usted después de la visita con el acompañante pedagógico.	5	4	3	2	1

18	El acompañante pedagógico elabora la ruta de las acciones a realizar durante la visita de cierre.	5	4	3	2	1
19	Con la visita en aula de término se realiza una evaluación conjunta del nivel de logro de sus competencias.	5	4	3	2	1
20	Realiza autoevaluaciones permanentemente de su trabajo pedagógico y se socializan buscando la mejora de su trabajo.	5	4	3	2	1
D₂: Intervención del acompañante						
21	El directivo acompañante planifica la realización de sus acompañamientos y asesorías.	5	4	3	2	1
22	Lo planificado por el equipo directivo es deliberado por el equipo colegiado.	5	4	3	2	1
23	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para planificar sus acompañamientos y asesorías.	5	4	3	2	1
24	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos sobre la planificación de sus acompañamientos.	5	4	3	2	1
25	Participa usted de los círculos de interaprendizaje que promueven y/o realizan los directivos.	5	4	3	2	1
26	Las asesorías del acompañante pedagógico cumplen sus expectativas para mejorar el trabajo pedagógico.	5	4	3	2	1
27	Las asesorías del acompañante pedagógico se realizan sin interferir la jornada escolar en la institución educativa.	5	4	3	2	1
28	El acompañante pedagógico logra profundizar temas importantes y necesarios para vuestro trabajo docente.	5	4	3	2	1
29	Las intervenciones del acompañante pedagógico le permiten a usted reflexionar sobre su práctica pedagógica en el aula.	5	4	3	2	1
30	El acompañante pedagógico le permite compartir experiencias para mejorar su práctica pedagógica.	5	4	3	2	1
31	Le permite también atender las demandas específicas que se presentan en usted y temas de interés pedagógico.	5	4	3	2	1
32	Recibe en su acompañamiento materiales que coadyuvan a la mejora de su trabajo pedagógico.	5	4	3	2	1
D₃: Talleres de actualización						

33	El directivo acompañante planifica la realización de talleres de actualización.	5	4	3	2	1
34	Lo planificado por el equipo directivo se le es comunicado a usted oportunamente.	5	4	3	2	1
35	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para realizar talleres de actualización.	5	4	3	2	1
36	Los talleres de actualización se realizan sin interferir la jornada escolar en la institución educativa.	5	4	3	2	1
37	Participa usted en los talleres de actualización que promueven y/o realizan los directivos.	5	4	3	2	1
38	Los talleres de actualización en los que participa usted son fructíferos para vuestro trabajo pedagógico.	5	4	3	2	1
39	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos sobre la planificación de talleres de actualización.	5	4	3	2	1
40	En los talleres de actualización se logra profundizar temas importantes y necesarios para vuestro trabajo docente.	5	4	3	2	1
41	Los talleres de actualización le permiten a usted reflexionar sobre su práctica pedagógica en el aula.	5	4	3	2	1
42	Los talleres de actualización le permiten compartir con sus colegas experiencias para mejorar su práctica pedagógica.	5	4	3	2	1
43	Le permite también atender las demandas específicas que se presentan en usted y temas de interés pedagógico.	5	4	3	2	1
44	En los talleres de actualización recibe usted materiales que coadyuvan a la mejora de su trabajo pedagógico.	5	4	3	2	1

ESCALAS :

Siempre	Muchas veces	Alguna veces	Pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA

N°	DIMENSIONES / items DIMENSION 1: GESTIÓN	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El Directivo realiza el diagnóstico preciso de las necesidades de su Institución Educativa.	X		X		X		
2	El Directivo participa en la elaboración de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
3	El Directivo participa en la elaboración de los documentos gestión pedagógica.	X		X		X		
4	El Directivo promueve acciones para la mejora del mantenimiento de su institución.	X		X		X		
5	El Directivo elabora estrategias de participación de la comunidad educativa en la realización de los documentos de gestión administrativo de la institución.	X		X		X		
6	El Directivo elabora estrategias de participación de la comunidad educativa en la realización de los documentos de gestión pedagógica de la institución.	X		X		X		
7	El Directivo participa de capacitaciones de actualización pedagógica.	X		X		X		
8	El Directivo se organiza con su personal docente y administrativo en comisiones para la realización de actividades de la Institución Educativa	X		X		X		
9	El Directivo realiza círculos de interaprendizaje para el fortalecimiento de la formación continua de sus docentes.	X		X		X		
10	El Directivo elabora estrategias para la mejora del mantenimiento de su institución.	X		X		X		
11	Participa la comunidad escolar en la elaboración de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
12	Participo Ud. en la elaboración de los documentos gestión pedagógicos.	X		X		X		
13	El Directivo promueve al personal docente realizar sus planificaciones en forma colegiada.	X		X		X		
14	El Directivo realiza el monitoreo y asesoría de acuerdo a la planificación.	X		X		X		
15	El Directivo promueve al personal docente y administrativo en el cumplimiento de las comisiones para la realización de actividades de la Institución Educativa	X		X		X		
16	El Directivo realiza las gestiones necesarias para mejorar mantenimiento de su institución	X		X		X		
17	El Directivo realiza las gestiones con aliados estratégicos para la mejora de su institución.	X		X		X		
18	El Directivo verifica que se cumplan la funcionalidad de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
19	El Directivo verifica el cumplimiento de las comisiones del personal	X		X		X		

	docente y administrativo en la realización de actividades de la Institución Educativa								
20	El Directivo verifica que se cumplan con las funciones del personal de la Institución Educativa.	X						X	
21	El Directivo verifica que se cumplan el monitoreo y asesoría de acuerdo a la planificación.	X						X	
22	El Directivo verifica que se cumplan las gestiones necesarias para mejorar mantenimiento de su institución.	X						X	
23	El Directivo verifica que se cumplan las gestiones con aliados estratégicos para la mejora de su Institución	X						X	
	DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES.								
24	El Directivo realiza de manera horizontal la toma de decisiones en la Institución Educativa.	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
		X		X		X		X	
25	El Directivo se asegura de que la comunidad educativa trabaje de acuerdo a las metas propuestas en la Institución.	X						X	
26	El Directivo se asegura que cumplan con sus funciones el personal docente, auxiliar y administrativo.	X						X	
27	El Directivo promueve el cumplimiento de las normas de la Institución Educativa	X						X	
28	El Directivo realiza de manera consensuada los acuerdos para motivar a la comunidad escolar.	X						X	
29	El Directivo se asegura que se cumplan con los acuerdos para motivar a la comunidad escolar.	X						X	
30	La gestión directiva realiza estímulos a la comunidad escolar.	X						X	
31	El Directivo se asegura que se cumplan con toda la comunidad educativa las prácticas de las buenas relaciones humanas en la Institución Educativa	X						X	
32	El Directivo se asegura que se cumplan la comunicación armoniosa con toda la comunidad educativa de la Institución Educativa	X						X	
33	El Directivo se asegura que participen de actividades de integración para realización de un buen clima escolar	X						X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** [] 22....de... Octubre..del 2017.

Apellidos y nombre s del Juez evaluador: **DR. MILDRED JENICA LEDESMA CUADROS DNI 947488277**
 Especialidad del evaluador: **ADMINISTRACIÓN**

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL ACOMPANAMIENTO PEDAGÓGICO

	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	El directivo realiza un plan de visita al aula para el acompañamiento.	X		X		X		
2	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para realizar plan de visita al aula.	X		X		X		
3	Lo planificado por el equipo directivo se le es comunicado a usted	X		X		X		
4	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos.	X		X		X		
5	El equipo directivo realiza una primera visita a su aula denominada visita diagnóstica.	X		X		X		
6	El acompañante le informa del tipo de información que recogerá en la visita diagnóstica.	X		X		X		
7	En la visita diagnóstica se busca conocer la realidad socioeducativa.	X		X		X		
8	En esta visita al aula se recoge información que permite caracterizar su trabajo en función a las características priorizadas.	X		X		X		
9	Con la información recogida el acompañante elabora el diagnóstico para la planificación anual.	X		X		X		
10	Considera que la visita diagnóstica es importante para vuestro trabajo pedagógico.	X		X		X		
11	El acompañante utiliza su cuaderno de campo y otros instrumentos de diagnóstico.	X		X		X		
12	Recibe usted la visita en aula con asesoría personalizada de parte del acompañante.	X		X		X		
13	En estas visitas se da una observación en el aula al participante y registra hechos.	X		X		X		
14	Recibe usted asesoría en función a los compromisos pedagógicos.	X		X		X		
15	La visita con asesoría personalizada le permite fortalecer su competencia como docente.	X		X		X		
16	Esta visita permite evidenciar la mejora de vuestra práctica pedagógica.	X		X		X		
17	Reflexiona usted después de la visita con el acompañante pedagógico.	X		X		X		
18	El acompañante pedagógico elabora la ruta de las acciones a realizar durante la visita de cierre.	X		X		X		
19	Con la visita en aula de término se realiza una evaluación conjunta del nivel de logro de sus competencias.	X		X		X		
20	Realiza autoevaluaciones permanentemente de su trabajo pedagógico y se socializan buscando la mejora de su trabajo.	X		X		X		

		DIMENSION 3: Intervención del Acompañante							
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
21	El directivo acompañante planifica la realización de microtalleres.	X		X		X		X	
22	Lo planificado por el equipo directivo es deliberado por el equipo colegiado.	X		X		X		X	
23	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para planificar microtalleres.	X		X		X		X	
24	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos sobre la planificación de microtalleres.	X		X		X		X	
25	Participa usted de microtalleres que promueven y/o realizan los directivos.	X		X		X		X	
26	Los microtalleres cumplen sus expectativas para mejorar nuestro trabajo pedagógico.	X		X		X		X	
27	Los microtalleres se realizan sin interferir la jornada escolar en la institución educativa.	X		X		X		X	
28	En los microtalleres se logra profundizar temas importantes y necesarios para nuestro trabajo docente.	X		X		X		X	
29	Los microtalleres le permite a usted reflexionar sobre su práctica pedagógica en el aula.	X		X		X		X	
30	Los microtalleres le permite compartir experiencias para mejorar su práctica pedagógica.	X		X		X		X	
31	Le permite también atender las demandas específicas que se presentan en usted y temas de interés pedagógico.	X		X		X		X	
32	En los microtalleres recibe usted materiales que coadyuvan a la mejora de su trabajo pedagógico.	X		X		X		X	
		DIMENSION 3: Talleres de actualización							
33	El directivo acompañante planifica la realización de talleres de actualización.	X		X		X		X	
34	Lo planificado por el equipo directivo se le es comunicado a usted oportunamente.	X		X		X		X	
35	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para realizar talleres de actualización.	X		X		X		X	
36	Los talleres de actualización se realizan sin interferir la jornada escolar en la institución educativa.	X		X		X		X	
37	Participa usted en los talleres de actualización que promueven y/o realizan los directivos.	X		X		X		X	
38	Los talleres de actualización en los que participa usted son fructíferos para nuestro trabajo pedagógico.	X		X		X		X	
39	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos sobre la planificación de talleres de actualización.	X		X		X		X	
40	En los talleres de actualización se logra profundizar temas importantes y necesarios para nuestro trabajo docente.	X		X		X		X	
41	Los talleres de actualización le permite a usted reflexionar sobre su práctica pedagógica en el aula.	X		X		X		X	
42	Los talleres de actualización le permite compartir con sus colegas	X		X		X		X	

	experiencias para mejorar su práctica pedagógica.								
43	Le permite también atender las demandas específicas que se presentan en usted y temas de interés pedagógico.	X			X			X	
44	En los talleres de actualización recibe usted materiales que coadyuvan a la mejora de su trabajo pedagógico.	X			X			X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 22....de...Octubre..del 2017.

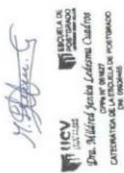
Apellidos y nombres del juez evaluador: **DR. MILDRED JENICA LEDESMA CUADROS DNI 947488277**
 Especialidad del evaluador: **ADMINISTRACIÓN**

1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

3 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA

N°	DIMENSIONES / ítems DIMENSION 1: GESTIÓN	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El Directivo realiza el diagnóstico preciso de las necesidades de su Institución Educativa.	X		X		X		
2	El Directivo participa en la elaboración de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
3	El Directivo participa en la elaboración de los documentos gestión pedagógica.	X		X		X		
4	El Directivo promueve acciones para la mejora del mantenimiento de su institución.	X		X		X		
5	El Directivo elabora estrategias de participación de la comunidad educativa en la realización de los documentos de gestión administrativo de la Institución.	X		X		X		
6	El Directivo elabora estrategias de participación de la comunidad educativa en la realización de los documentos de gestión pedagógica de la Institución.	X		X		X		
7	El Directivo participa de capacitaciones de actualización pedagógica.	X		X		X		
8	El Directivo se organiza con su personal docente y administrativo en comisiones para la realización de actividades de la Institución Educativa.	X		X		X		
9	El Directivo realiza círculos de interaprendizaje para el fortalecimiento de la formación continua de sus docentes.	X		X		X		
10	El Directivo elabora estrategias para la mejora del mantenimiento de su institución.	X		X		X		
11	Participa la comunidad escolar en la elaboración de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
12	Participo Ud. en la elaboración de los documentos gestión pedagógicos.	X		X		X		
13	El Directivo promueve al personal docente realizar sus planificaciones en forma colegiada.	X		X		X		
14	El Directivo realiza el monitoreo y asesoría de acuerdo a la planificación.	X		X		X		
15	El Directivo promueve al personal docente y administrativo en el cumplimiento de las comisiones para la realización de actividades de la Institución Educativa.	X		X		X		
16	El Directivo realiza las gestiones necesarias para mejorar mantenimiento de su institución.	X		X		X		
17	El Directivo realiza las gestiones con aliados estratégicos para la mejora de su institución.	X		X		X		
18	El Directivo verifica que se cumplan la funcionalidad de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
19	El Directivo verifica el cumplimiento de las comisiones del personal	X		X		X		

	docente y administrativo en la realización de actividades de la Institución Educativa								
20	El Directivo verifica que se cumplan con las funciones del personal de la Institución Educativa.	X						X	
21	El Directivo verifica que se cumplan el monitoreo y asesoría de acuerdo a la planificación.	X						X	
22	El Directivo verifica que se cumplan las gestiones necesarias para mejorar mantenimiento de su institución.	X						X	
23	El Directivo verifica que se cumplan las gestiones con aliados estratégicos para la mejora de su institución	X						X	
	DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES.	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
24	El Directivo realiza de manera horizontal la toma de decisiones en la Institución Educativa.	X						X	
25	El Directivo se asegura de que la comunidad educativa trabaje de acuerdo a las metas propuestas en la Institución.	X						X	
26	El Directivo se asegura que cumplan con sus funciones el personal docente, auxiliar y administrativo.	X						X	
27	El Directivo promueve el cumplimiento de las normas de la Institución Educativa.	X						X	
28	El Directivo realiza de manera consensuada los acuerdos para motivar a la comunidad escolar.	X						X	
29	El Directivo se asegura que se cumplan con los acuerdos para motivar a la comunidad escolar.	X						X	
30	La gestión directiva realiza estímulos a la comunidad escolar.	X						X	
31	El Directivo se asegura que se cumplan con toda la comunidad educativa las prácticas de las buenas relaciones humanas en la Institución Educativa	X						X	
32	El Directivo se asegura que se cumplan la comunicación armoniosa con toda la comunidad educativa de la Institución Educativa	X						X	
33	El Directivo se asegura que participen de actividades de integración para realización de un buen clima escolar	X						X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** [] 22...de... Octubre..del 2017.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: **DR. CARLOS WENCESLAO SOTELO ESTACIO DNI 18168818**
 Especialidad del evaluador: **DOCTOR TEMÁTICO**

- ¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- ² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.
- ³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El directivo realiza un plan de visita al aula para el acompañamiento.	X		X		X		
2	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para realizar plan de visita al aula.	X		X		X		
3	Lo planificado por el equipo directivo se le es comunicado a usted	X		X		X		
4	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos.	X		X		X		
5	El equipo directivo realiza una primera visita a su aula denominada visita diagnóstica.	X		X		X		
6	El acompañante le informa del tipo de información que recogerá en la visita diagnóstica.	X		X		X		
7	En la visita diagnóstica se busca conocer la realidad socioeducativa.	X		X		X		
8	En esta visita al aula se recoge información que permite caracterizar su trabajo en función a las características priorizadas.	X		X		X		
9	Con la información recogida el acompañante elabora el diagnóstico para la planificación anual.	X		X		X		
10	Considera que la visita diagnóstica es importante para vuestro trabajo pedagógico.	X		X		X		
11	El acompañante utiliza su cuaderno de campo y otros instrumentos de diagnóstico.	X		X		X		
12	Recibe usted la visita en aula con asesoría personalizada de parte del acompañante.	X		X		X		
13	En estas visitas se da una observación en el aula al participante y registra hechos.	X		X		X		
14	Recibe usted asesoría en función a los compromisos pedagógicos.	X		X		X		
15	La visita con asesoría personalizada le permite fortalecer su competencia como docente.	X		X		X		
16	Esta visita permite evidenciar la mejora de vuestra práctica pedagógica.	X		X		X		
17	Reflexiona usted después de la visita con el acompañante pedagógico.	X		X		X		
18	El acompañante pedagógico elabora la ruta de las acciones a realizar durante la visita de cierre.	X		X		X		
19	Con la visita en aula de término se realiza una evaluación conjunta del nivel de logro de sus competencias.	X		X		X		
20	Realiza autoevaluaciones permanentemente de su trabajo pedagógico y se socializan buscando la mejora de su trabajo.	X		X		X		
	DIMENSION 3: Intervención del Acompañante	Si	No	Si	No	Si	No	

43	Le permite también atender las demandas específicas que se presentan en usted y temas de interés pedagógico.	X	X	X	X	
44	En los talleres de actualización recibe usted materiales que coadyuvan a la mejora de su trabajo pedagógico.	X	X	X	X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**
 22...de...Octubre..del 2017.
 Apellidos y nombre s del juez evaluador: **DR. CARLOS WENCESLAO SOTELO ESTACIO DNI 18168818**
 Especialidad del evaluador: **DOCTOR TEMÁTICO**



¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Nº	DIMENSIONES / items DIMENSION 1: GESTIÓN	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El Directivo realiza el diagnóstico preciso de las necesidades de su institución Educativa.	X		X		X		
2	El Directivo participa en la elaboración de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
3	El Directivo participa en la elaboración de los documentos gestión pedagógica.	X		X		X		
4	El Directivo promueve acciones para la mejora del mantenimiento de su institución.	X		X		X		
5	El Directivo elabora estrategias de participación de la comunidad educativa en la realización de los documentos de gestión administrativo de la Institución.	X		X		X		
6	El Directivo elabora estrategias de participación de la comunidad educativa en la realización de los documentos de gestión pedagógica de la Institución.	X		X		X		
7	El Directivo participa de capacitaciones de actualización pedagógica.	X		X		X		
8	El Directivo se organiza con su personal docente y administrativo en comisiones para la realización de actividades de la Institución Educativa	X		X		X		
9	El Directivo realiza circuitos de interaprendizaje para el fortalecimiento de la formación continua de sus docentes.	X		X		X		
10	El Directivo elabora estrategias para la mejora del mantenimiento de su institución.	X		X		X		
11	Participa la comunidad escolar en la elaboración de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
12	Participo Ud. en la elaboración de los documentos gestión pedagógicos.	X		X		X		
13	El Directivo promueve al personal docente realizar sus planificaciones en forma colegiada.	X		X		X		
14	El Directivo realiza el monitoreo y asesoría de acuerdo a la planificación.	X		X		X		
15	El Directivo promueve al personal docente y administrativo en el cumplimiento de las comisiones para la realización de actividades de la Institución Educativa	X		X		X		
16	El Directivo realiza las gestiones necesarias para mejorar mantenimiento de su institución.	X		X		X		
17	El Directivo realiza las gestiones con aliados estratégicos para la mejora de su institución.	X		X		X		
18	El Directivo verifica que se cumplan la funcionalidad de los documentos gestión administrativos.	X		X		X		
19	El Directivo verifica el cumplimiento de las comisiones del personal	X		X		X		

	docente y administrativo en la realización de actividades de la Institución Educativa								
20	El Directivo verifica que se cumplan con las funciones del personal de la Institución Educativa.	X				X			X
21	El Directivo verifica que se cumplan el monitoreo y asesoría de acuerdo a la planificación.	X				X			X
22	El Directivo verifica que se cumplan las gestiones necesarias para mejorar mantenimiento de su institución.	X				X			X
23	El Directivo verifica que se cumplan las gestiones con aliados estratégicos para la mejora de su Institución	X				X			X
	DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES.								
24	El Directivo realiza de manera horizontal la toma de decisiones en la Institución Educativa.	X				X			X
25	El Directivo se asegura de que la comunidad educativa trabajen de acuerdo a las metas propuestas en la Institución.	X				X			X
26	El Directivo se asegura que cumplan con sus funciones el personal docente, auxiliar y administrativo.	X				X			X
27	El Directivo promueve el cumplimiento de las normas de la Institución Educativa.	X				X			X
28	El Directivo realiza de manera consensuada los acuerdos para motivar a la comunidad escolar.	X				X			X
29	El Directivo se asegura que se cumplan con los acuerdos para motivar a la comunidad escolar.	X				X			X
30	La gestión directiva realiza estímulos a la comunidad escolar	X				X			X
31	El Directivo se asegura que se cumplan con toda la comunidad educativa las prácticas de las buenas relaciones humanas en la Institución Educativa	X				X			X
32	El Directivo se asegura que se cumplan la comunicación armoniosa con toda la comunidad educativa de la Institución Educativa	X				X			X
33	El Directivo se asegura que participen de actividades de integración para realización de un buen clima escolar	X				X			X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: X No aplicable]

22....de...Octubre...del 2017.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: VERTIZ OSORES JOAQUIN

3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El directivo realiza un plan de visita al aula para el acompañamiento.	X		X		X		
2	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para realizar plan de visita al aula.	X		X		X		
3	Lo planificado por el equipo directivo se le es comunicado a usted	X		X		X		
4	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos.	X		X		X		
5	El equipo directivo realiza una primera visita a su aula denominada visita diagnóstica.	X		X		X		
6	El acompañante le informa del tipo de información que recogerá en la visita diagnóstica.	X		X		X		
7	En la visita diagnóstica se busca conocer la realidad socioeducativa.	X		X		X		
8	En esta visita al aula se recoge información que permite caracterizar su trabajo en función a las características priorizadas.	X		X		X		
9	Con la información recogida el acompañante elabora el diagnóstico para la planificación anual.	X		X		X		
10	Considera que la visita diagnóstica es importante para nuestro trabajo pedagógico.	X		X		X		
11	El acompañante utiliza su cuaderno de campo y otros instrumentos de diagnóstico.	X		X		X		
12	Recibe usted la visita en aula con asesoría personalizada de parte del acompañante.	X		X		X		
13	En estas visitas se da una observación en el aula al participante y registra hechos.	X		X		X		
14	Recibe usted asesoría en función a los compromisos pedagógicos.	X		X		X		
15	La visita con asesoría personalizada le permite fortalecer su competencia como docente.	X		X		X		
16	Esta visita permite evidenciar la mejora de vuestra práctica pedagógica.	X		X		X		
17	Reflexiona usted después de la visita con el acompañante pedagógico.	X		X		X		
18	El acompañante pedagógico elabora la ruta de las acciones a realizar durante la visita de cierre.	X		X		X		
19	Con la visita en aula de término se realiza una evaluación conjunta del nivel de logro de sus competencias.	X		X		X		
20	Realiza autoevaluaciones permanentemente de su trabajo pedagógico y se socializan buscando la mejora de su trabajo.	X		X		X		
	DIMENSION 3: Intervención del Acompañante	Si	No	Si	No	Si	No	

21	El directivo acompañante planifica la realización de microtalleres.	X					X						X		
22	Lo planificado por el equipo directivo es deliberado por el equipo colegiado.	X					X						X		
23	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para planificar microtalleres.	X					X						X		
24	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos sobre la planificación de microtalleres.	X					X						X		
25	Participa usted de microtalleres que promueven y/o realizan los directivos.	X					X						X		
26	Los microtalleres cumplen sus expectativas para mejorar nuestro trabajo pedagógico.	X					X						X		
27	Los microtalleres se realizan sin interferir la jornada escolar en la institución educativa.	X					X						X		
28	En los microtalleres se logra profundizar temas importantes y necesarios para nuestro trabajo docente.	X					X						X		
29	Los microtalleres le permite a usted reflexionar sobre su práctica pedagógica en el aula.	X					X						X		
30	Los microtalleres le permite compartir experiencias para mejorar su práctica pedagógica.	X					X						X		
31	Le permite también atender las demandas específicas que se presentan en usted y temas de interés pedagógico.	X					X						X		
32	En los microtalleres recibe usted materiales que coadyuvan a la mejora de su trabajo pedagógico.	X					X						X		
	DIMENSION 3: Talleres de actualización	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
33	El directivo acompañante planifica la realización de talleres de actualización.	X					X						X		
34	Lo planificado por el equipo directivo se le es comunicado a usted oportunamente.	X					X						X		
35	Participa usted de reuniones con el equipo directivo para realizar talleres de actualización.	X					X						X		
36	Los talleres de actualización se realizan sin interferir la jornada escolar en la institución educativa.	X					X						X		
37	Participa usted en los talleres de actualización que promueven y/o realizan los directivos.	X					X						X		
38	Los talleres de actualización en los que participa usted son fructíferos para nuestro trabajo pedagógico.	X					X						X		
39	Considera que son fructíferas las reuniones que tiene con sus directivos sobre la planificación de talleres de actualización.	X					X						X		
40	En los talleres de actualización se logra profundizar temas importantes y necesarios para nuestro trabajo docente.	X					X						X		
41	Los talleres de actualización le permite a usted reflexionar sobre su práctica pedagógica en el aula.	X					X						X		
42	Los talleres de actualización le permite compartir con sus colegas experiencias para mejorar su práctica pedagógica.	X					X						X		

43	Le permite también atender las demandas específicas que se presentan en usted y temas de interés pedagógico.	X	X	X	
44	En los talleres de actualización recibe usted materiales que coadyuvan a la mejora de su trabajo pedagógico.	X	X	X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []** **22...de...Octubre..del 2017.**

Apellidos y nombres del juez evaluador: VERTIZ OSORES JOAQUIN

Especialidad del evaluador: DOCTOR

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimer



ANEXO 4

BASE DE DATOS

N°	Acompañamiento Pedagógico																																															
	Visita en el aula													Intervención del Acompañante													Talleres de actualización																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44				
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1			
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2			
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	5	2	2	2	5	2	5	2	5	2	2	2	2	2	5	2	2	2	5	2	2	5			
4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2			
5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	4	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2			
6	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	4	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2		
7	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2		
8	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1		
9	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	2	1	2	3	2	1	2	1	3	1	3	3	2	2	1	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
10	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4			
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5		
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5		
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5		
14	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	
15	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5		
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5		
18	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5		
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5		
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5		
21	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	
22	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	
23	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
24	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
25	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
26	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4
27	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4
28	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	
30	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
31	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5
31	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5
12	4	3	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5

12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
129	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
130	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
131	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
132	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
133	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
138	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1
139	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
140	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
141	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
142	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
143	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
144	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
145	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5

N°	Gestión Directiva PILOTO																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33				
1	2	3	3	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3		
3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	4	2	3	5	3	5	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2				
4	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
5	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	5	5	5			
6	3	3	1	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
7	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2		
8	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2		
9	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2		
10	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	1	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3		
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5		
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5		
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5		
14	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3		
15	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	3	4	3	3	1	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5		
12	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5		
18	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5		
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5		
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5		
21	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
22	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
23	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5
25	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3		
26	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
27	4	3	4	3	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
28	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4		
30	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3		

ANEXO 5



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 25 de agosto de 2017

Carta P. 500 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Nicanor Azcue Medina - RED 10

Redes de la Victoria

Atención:

Coordinador de Red

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **TERESA DEL CARMEN ARELLANO JARA** identificado(a) con DNI N.º **07297006** y código de matrícula N.º **7000979852**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria - 2017"

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Raúl Delgado Arenas
Dr. Raúl Delgado Arenas
Jefe de Unidad Posgrado – Campus Lima Este

IPMR



Nicanor Azcue Medina
Nicanor Azcue Medina
DIRECTOR

UCV.EDU.PE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 03
 INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TUPAC AMARU"
MESA DE PARTES
 FECHA: **15 NOV. 2017**
 N° EXP: **1951**
 N° FOLIOS: HORA: **2:30p**
SECRETARIA

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 25 de agosto de 2017

Carta P. 499 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Marcelo Barzola Lara - RED 11

Redes de la Victoria

**Atención:
 Coordinador de Red**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **TERESA DEL CARMEN ARELLANO JARA** identificado(a) con DNI N.° **07297006** y código de matrícula N.° **7000979852**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial,
 UGEL 03, La Victoria - 2017"**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
 Jefe de Unidad Posgrado – Campus Lima Este

IPMR



Marcelo B
Lic. Marcelo Barzola Lara
 DIRECTOR

UCV.EDU.PE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 25 de agosto de 2017

Carta P. 501 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Guillermo Huayhua Quispe - Red 9

Redes de la Victoria

Atención:

Coordinador de Red

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **TERESA DEL CARMEN ARELLANO JARA** identificado(a) con DNI N.º **07297006** y código de matrícula N.º **7000979852**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial,
UGEL 03, La Victoria - 2017"**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
de Unidad Posgrado – Campus Lima Este



Guillermo A. Huayhua Quispe
DIRECTOR
I.E.E. GRAL. FELIPE BARRANTES BALBUENA
UGEL N° 03 - LIMA

IPMR

UCV.EDU.PE

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria - 2017.

2. AUTOR

Teresa Del Carmen Arellano Jara

teresa_arellano26@hotmail.com

Estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre la Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, de la UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017, la población estuvo constituida por 145 docentes del nivel inicial, UGEL 03, Red 09,10 y 11, del Distrito de La Victoria.2017, la muestra no probabilística intencional toda la población; en los cuales se ha empleado la variable: Gestión directiva y el acompañamiento pedagógico.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional. Además para validar y demostrar la confiabilidad de los instrumentos se ha considerado la validez de contenido del juicio de expertos, la información se recogió en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: cuestionarios de Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que La Gestión directiva se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico en docentes del nivel Inicial, UGEL 03, del distrito de La Victoria – 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), demostró una alta asociación entre las variables.

PALABRAS CLAVE

Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico.

4. ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between the Management Directive and the Pedagogical Accompaniment in Teachers of the Initial Level, of the UGEL 03, of the district of La Victoria - 2017, the population was constituted by 145 teachers of the initial level , UGEL 03, Network 09.10 and 11, District of La Victoria.2017, the intentional non-probabilistic sample of the entire population; in which the variable has been used: Management and pedagogical accompaniment.

The method used in the investigation was the hypothetical deductive, this investigation used for its purpose the non-experimental design of correlational level. In order to validate and demonstrate the reliability of the instruments, the content validity of the expert judgment was considered, the information was collected in a specific period, which was developed when applying the instruments: Directive Management questionnaires and Pedagogical Accompaniment in its different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The investigation concludes that there is significant evidence to affirm that: The present investigation with respect to the general hypothesis, shows that the Management is significantly related to the pedagogical accompaniment in teachers of the Initial level, UGEL 03, of the district of La Victoria - 2017; being that the Rho Spearman correlation coefficient of 0.859 indicates that there is a positive relationship between the variables, it is also found in the high correlation level and being the level of bilateral significance $p = 0.000 < 0.01$ (highly significant), it showed a high association between variables

Keywords: Management directive and pedagogical accompaniment.

5. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre la Gestión directiva y el acompañamiento pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017, la población estuvo constituida por 145 docentes del nivel inicial. UGEL 03. Red 9,10 y 11, distrito de La Victoria.2017, la muestra no probabilística intencional toda la población; en los cuales se ha empleado la variable: Gestión directiva y el Acompañamiento pedagógico.

Gestión Directiva

La gestión directiva, es el dominio o acción conscientes de unas personas sobre otros sujetos, para el logro de las metas trazadas con la planificación, la organización, la dirección y el control. Según Chiavenato (2008) definió como: "las actividades que efectúan las organizaciones al planificar, organizar, dirigir, controlar a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros, para alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos, materiales, de servicio, entre otros".(p.262). Este es un proceso que implica mucho compromiso en la labor del quehacer educativo, con el fin trabajen docentes y directivos en proyectos, objetivos y metas en bienestar de la enseñanza aprendizaje que brindan los docentes con el debido acompañamiento pedagógico que realiza la gestión directiva.

Acompañamiento Pedagógico

Minedu (2014) definió, el acompañamiento pedagógico: es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. (p.7). El acompañamiento pedagógico además de desarrollar y fortalecer en el docente sus competencias en el conocimiento y comprensión del estudiante y su contexto, la planificación curricular, la conducción de la enseñanza, el clima escolar y la evaluación de los aprendizajes, promueve el desarrollo de competencias de reflexión y análisis sobre la propia práctica pedagógica y de los conocimientos puestos en juego en la enseñanza de las áreas curriculares, al mismo tiempo que analiza y reconstruye su práctica docente.

5. METODOLOGÍA

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: cuestionarios de Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

6. RESULTADOS

Hipótesis general

La Gestión Directiva se relaciona significativamente con el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria– 2017

Hipótesis Nula

La Gestión Directiva no se relaciona significativamente con el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03 La Victoria– 2017

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 14

Correlación Gestión Directiva y el Acompañamiento Pedagógico

		Gestión Directiva	Acompañamiento Pedagógico
Rho de Spearman	Gestión Directiva		
		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,859**
		N	.000
Acompañamiento Pedagógico			
		Coefficiente de correlación	,859**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	.000
		145	145

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión Directiva se relaciona significativamente con el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017.

9. DISCUSIÓN.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.616 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: La Gestión directiva se relaciona significativamente con la visita en el aula a docente del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017; esto es, la visita en el aula en un nivel de inicio, el 4.1% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, la visita en el aula en un nivel de proceso, el 26.2% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, la

visita en el aula en un nivel de logro, el 46.9% de los docentes percibe un gestión directiva eficaz.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.865 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: La Gestión directiva se relaciona significativamente con la intervención del acompañante realizados a los docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017; esto es, la intervención del acompañante en un nivel de inicio, el 4.1% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, la intervención del acompañante en un nivel de proceso, el 33.1% de los docentes percibe una gestión directiva regular. Así mismo, la intervención del acompañante en un nivel en un nivel de logro, el 48.3% de los docentes percibe una gestión directiva eficaz.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.489 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación baja y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: La Gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017; esto es, los talleres de actualización en un nivel de inicio, el 1.4% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, los talleres de actualización en un nivel de proceso, el 20.7% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, los talleres de actualización en un nivel de logro, el 4.8% de los docentes percibe un gestión directiva eficaz.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión Directiva se relaciona significativamente con el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017; esto es, el acompañamiento pedagógico en un nivel

de inicio, el 4.1% de los docentes percibe un gestión directiva ineficaz, por otro lado, el acompañamiento pedagógico en un nivel de proceso, el 36.9% de los docentes percibe un gestión directiva regular. Así mismo, el acompañamiento pedagógico en un nivel de logro, el 46.9% de los docentes percibe un gestión directiva eficaz.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados la presente investigación corrobora lo planteado por Mairena (2015) y Mosqueda (2012) puesto que el acompañamiento pedagógico es un variable que en el campo pedagógico que implica una labor de apoyo al profesional de la Educación con la finalidad de brindarle una retroalimentación para que mejore su estilo de enseñanza y lo que permita que el estudiante logre los aprendizajes esperado. En este contexto se coincide en cuanto que los nivel de inicio de 12.4%, proceso el 39.3% y logro el 48.3%, siendo que entre inicio y proceso representa el 51.7%; implica que han que establecer estrategias que permitan mejorar la práctica docente en la práctica educativa y que no sea como muchas veces ocurre rutinario, burocrático para llevar un expediente del docente.; otra realidad es que pocos los directivos que utilizan la sinergia de la gerencia para asesorar a los docentes de aula apoyándose en la figura del Acompañante Pedagógico, y hacer las orientaciones y correcciones pertinentes, y junto con ellos, tomar las decisiones que puedan prevenir el mayor número de equivocaciones en función de la calidad educativa.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo plateado por Girón (2014) y Guillen (2016), que tanto el acompañamiento pedagógico como el desempeño docente tiene correlación positiva alta; esto es, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: La Gestión Directiva se relaciona significativamente con el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados la presente investigación corrobora lo planteado por Meléndez (2011) y Castillo (2013), puesto que coincide en afirmar que en el campo de la gestión directiva, existe la necesidad de promover la formación continua y la especialización en temas de gestión, que muchas veces esta descuidado; coincidiendo igualmente en que los resultados de 4.1%, regular un 44.8% y eficaz un 51%; siendo que los niveles ineficaz y regular representan un 49%.; refirman que

es necesario la especialización en temas de gestión en los responsables de la conducción de las instituciones educativas.

7. CONCLUSIONES

Primera: La presente investigación con respecto a la hipótesis específica 1, demuestra que La Gestión directiva se relaciona significativamente con la dimensión visita en el aula a docente del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.616, demostró una moderada asociación entre las variables.

Segunda: La presente investigación respecto a la hipótesis específica 2, demuestra que La Gestión directiva se relaciona significativamente con la intervención del acompañante realizados a los docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.865, demostró una alta asociación entre las variables.

Tercera: La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que La Gestión directiva se relaciona significativamente con los talleres de actualización a los docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.489, demostró una baja asociación entre las variables.

Cuarta: La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que La Gestión Directiva se relaciona significativamente con el Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria – 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.859, demostró una alta asociación entre las variables.

8. REFERENCIAS

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2009) "Administración". Editorial Mc Graw Hill. México
- Mairena. E. 2015. Acompañamiento Pedagógico y Desempeño de los Docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas, Nicaragua Managua (Tesis Maestría) Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua. Unan-Managua. Recuperada <http://repositorio.unan.edu.ni/1266/1/47422.pdf>
- Meléndez, G. (2011). La Gestión del Acompañamiento Pedagógico el caso del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje al finalizar El III Ciclo de Educación Básica Regular (Pela) En La Región Callao – Ugel Ventanilla-Perú. (Tesis Licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperada [file:///C:/Users/TERESA/Downloads/MELENDEZ_OLIVARI_GIANNINA_A_COMPANAMIENTO_PEDAGOGICO%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/TERESA/Downloads/MELENDEZ_OLIVARI_GIANNINA_A_COMPANAMIENTO_PEDAGOGICO%20(5).pdf)

file:///C:/Users/TERESA/Downloads/MELENDEZ_OLIVARI_GIANNINA_ACOMPANAMIENTO_PEDAGOGICO%20(4).pdf

MINEDU (2015). Manual de Gestión Escolar Directivos construyendo escuela.

Recuperado de:

file:///D:/RECIBOS%20DE%20HONORARIOS%20ELECTRONICOS%20GI
RADOS/RECIBOS%202017/manual-de-gestion-escolar-
2015_10marzo_alta.pdf

Ministerio De Educación (2014). Desempeño de Buen Desempeño Directivo. Ministerio de Educación Lima- Perú

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Teresa Del Carmen Arellano Jara (X), egresado (), docente (), del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 07297006, con el artículo titulado: “Gestión Directiva y Acompañamiento Pedagógico en Docentes del Nivel Inicial, UGEL 03, La Victoria - 2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 27 de octubre de 2017

.....
Teresa Del Carmen Arellano Jara

DNI N°. 07297006