



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la
Red educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco- 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Roberto Florencio Llanos Jiménez

ASESORA:

Dra. Mildred Ledesma Cuadros

SECCIÓN

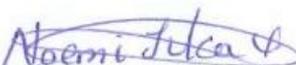
Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2017

Página de jurado

x 

.....
Dra. Carbajal Bautista Inocenta Marivel
Presidente



.....
Mgtr. Julca Vera Noemi Teresa
Secretario



.....
Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros
Vocal

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mi familia, sin cuyo apoyo no me hubiera sido posible tratar de alcanzar mis metas propuestas.

Agradecimiento

Agradezco a mis profesores de la maestría, por sus enseñanzas impartidas que me han posibilitado culminar con éxito mis estudios profesionales.

Declaratoria de Autenticidad

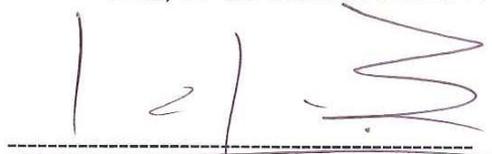
Yo, Roberto Florencio Llanos Jiménez, estudiante del Programa Maestría en Administración de la educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con DNI 24490084 respectivamente, con la tesis titulada “Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco- 2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) Respeté 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 auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener 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 autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de la información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normativa vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 07 de octubre del 2017



Roberto Florencio Llanos Jiménez

DNI N° 24490084

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Filial San Juan de Lurigancho, presentamos la Tesis titulada: “Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04- UGEL 07, Santiago de Surco- 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. En el quinto capítulo están refrendados 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-viii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes	14
1.2. Justificación	62
1.3. Problema	64
1.4. Hipótesis	70
1.5. Objetivos	71
II. MARCO METODOLÓGICO	
2.1. Variables	74
2.2. Operacionalización de variables	75
2.3. Metodología	77
2.4. Tipo de estudio	77
2.5. Diseño	77
2.6. Población	78
2.7. Técnica e instrumentos de recolección de datos	79
2.8. Métodos de análisis de datos	84
2.9. Aspectos éticos	84
III. RESULTADOS	85
IV. DISCUSIÓN	99
V. CONCLUSIONES	103
VI. RECOMENDACIONES	105
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Anexo 2. Instrumentos

Anexo 3. Validez del instrumento por juicio de expertos

Anexo 4. Base de datos

Anexo 5. Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Rho Spearman

Anexo 6. Cartas de autorización de las Instituciones educativas

Anexo 7. Artículo científico

Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable Gestión Directiva	75
Tabla 2	Operacionalización de la variable Práctica Pedagógica	76
Tabla 3	Población de estudio	79
Tabla 4	Relación de validadores	82
Tabla 5	Confiabilidad cuestionario Gestión Directiva	83
Tabla 6	Confiabilidad cuestionario Práctica Pedagógica	84
Tabla 7	Variable Gestión directiva	86
Tabla 8	Variable Práctica pedagógica	87
Tabla 9	Gestión directiva y Práctica pedagógica	88
Tabla 10	Gestión directiva y dimensión reflexiva	89
Tabla 11	Gestión directiva y dimensión relacional	90
Tabla 12	Gestión directiva y dimensión colegiada	91
Tabla 13	Gestión directiva y dimensión ética	92
Tabla 14	Correlación entre Gestión directiva y Práctica pedagógica	93
Tabla 15	Correlación entre Gestión directiva y Dimensión reflexiva	94
Tabla 16	Gestión directiva y dimensión relacional	95
Tabla 17	Gestión directiva y dimensión colegiada	96
Tabla 18	Gestión directiva y dimensión ética	97

Lista de figuras

		Pág.
Figura 1	Diseño de la Investigación	78
Figura 2	Diagrama de frecuencias de la Gestión directiva	86
Figura 3	Diagrama de frecuencias de la Práctica pedagógica	87
Figura 4	Diagrama de barras agrupadas de la Gestión directiva y Práctica pedagógica	88
Figura 5	Diagrama de barras agrupadas de la Gestión directiva y la dimensión reflexiva	89
Figura 6	Diagrama de barras agrupadas de la Gestión directiva y la dimensión relacional	90
Figura 7	Diagrama de barras agrupadas de la Gestión directiva y la dimensión colegiada	91
Figura 8	Diagrama de barras agrupadas de la Gestión directiva y la dimensión ética	92

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la práctica pedagógica en los docentes de la Red educativa 04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017. La población es de 164 docentes, la muestra censal consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables: Gestión Directiva y Práctica Pedagógica.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo, de tipo aplicada, cuantitativa y diseño no experimental de nivel correlacional y de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario gestión directiva, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala tipo Likert (Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre) y el cuestionario de práctica pedagógica, conformado por 20 preguntas, en la escala de Likert (Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre), que dieron información acerca de las variables en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.788 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: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Palabras Clave: Gestión Directiva y Práctica Pedagógica.

Abstract

The present research had as general objective to determine the relationship between management and pedagogical practice in the teachers of the Educational Network 04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017. The population is 164 teachers, the census sample considered the entire population, in which the variables: Management and Pedagogical Practice have been used.

The method used in the research was the hypothetico-deductive, of applied type, quantitative and non-experimental design of correlational level and cross-section, that collected the information in a specific period, that was developed when applying the instruments: Questionnaire management directive, Which was composed of 20 questions on the Likert scale (Never, Sometimes, Almost always and Always) and the questionnaire of pedagogical practice, which was composed of 20 questions, on the Likert scale (Never, Sometimes, Almost Always and Always), which gave information about the variables in their different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The result of the Rho Spearman correlation coefficient of 0.788 indicates that there is a positive relationship between the variables also found in the high correlation level and the bilateral significance level $p = 0.000 < 0.01$ (highly significant), the null hypothesis is rejected and the general hypothesis is accepted; we conclude that: There is a significant relationship between management and pedagogical practice of secondary school teachers in the educational institutions of the network N ° 04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Keywords: Management and Pedagogical Practice.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Araiza, Magaña y Carrillo (2013) efectuaron una investigación sobre: “La Gestión directiva en colegios secundarios federalizados del estado de Chihuahua-México”, dentro de los estándares de desempeño y su correlación con la antigüedad en el servicio y último nivel de estudios cursados. Se utilizó una metodología cuantitativa, con estadística de tipo descriptiva. El instrumento obtuvo en la prueba Alfa de Cronbach una fiabilidad de 0,810. Con la población y muestra significativa, estratificada por característica y lugar de 46 centros educativos en las que se usaron encuestas a los maestros de soporte y directivo. El mayor nivel de estudios realizados entre los encuestados varía de doctorado hasta secundaria, sobresaliendo licenciatura (56,13%) y postgrado (21,78%). Relacionado al cargo, 52,96% eran profesores, 31,23% directivos y 15,81% personal de soporte. Relacionado a la antigüedad, la repartición fluctúa entre 0 a 43 años. Las conclusiones muestran que el personal directivo está en promedio en un nivel de desempeño bueno, pero con algunas limitaciones. Los estándares con más altas evaluaciones fueron liderazgo efectivo y comunicación del desempeño, y el más bajo, redes escolares.

El resultado de la correlación de Pearson, relacionado a la antigüedad en el servicio y último nivel de estudios cursados, resultó casi nula y no significativa. Las conclusiones arrojaron que el desempeño de los directivos es bueno, pero con ciertas restricciones, las que pueden ser superadas con formación específica en capacidades directivas y una eficaz descarga administrativa que facilite atender preferentemente lo más primordial.

La investigación es importante, porque permitió conocer el estado actual de la gestión directiva, en el marco de los estándares de desempeño y su correlación con la antigüedad en el servicio y último nivel de estudios realizados, concluyéndose que los directivos se encuentran en promedio en un nivel de desempeño bueno, aunque con algunas carencias, las que pueden ser superadas

con una buena capacitación a fin de elevar sus competencias y asimismo con una buena administración educativa.

Guaraca (2012) efectuó su investigación sobre el: “Liderazgo, gestión y valores en el colegio Brasil de la provincia de Azuay, Cantón Gualaceo, Ecuador”, en el año escolar 2011, donde obtuvo una muestra de 26 maestros y 653 alumnos de educación básica; el método de investigación empleado fue el descriptivo, analítico y sintético que posibilitó determinar y explicar la finalidad del estudio. El estudio efectuado fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que permitió detallar la situación de la gestión en el liderazgo educacional y el fomento de valores, de tal manera que se pudo conocer el problema en investigación tal cual se presenta.

Se concluyó que el clima institucional es bastante cordial y se desenvuelve en un ambiente propicio al desempeño de los directivos, maestros y alumnos; no obstante, refiere que se deben instituir mejoras sobre las condiciones referidas con la relación del grupo, el manejo de las pugnas y la educación en valores que se asemejan más con las debilidades que con las fortalezas halladas. La correlación es positiva entre el tipo de liderazgo realizado por el director, ya que los usos de las habilidades que caracterizan este tipo de liderazgo, están acordes con los derechos humanos, por consiguiente, garantizan su total acatamiento.

El autor concluye que el clima institucional es bastante cordial y que permite el desempeño apropiado por parte de los directivos, maestros y alumnos, pero encontró algunos problemas en el aspecto relacional, por lo que recomienda efectuar una mejor integración del grupo, y un mejor manejo de los conflictos, para lo cual estima que se debe incidir en la educación en valores, a fin de superar los inconvenientes hallados.

González (2013) en Venezuela, realizó una investigación relacionada a estudiar “El liderazgo del directivo y el desempeño laboral de los maestros del centro educativo Estatal José Tadeo Monagas”, situada en el estado Zulia-Venezuela, municipio Baralt, lugar donde se observaron debilidades en el liderazgo ejercido por los directivos, las que influyen en el ejercicio del trabajo de los

maestros, los que expresaron no estar conducidos de forma apropiada, lo que impide el buen desarrollo, al aplicar los directivos su voluntad en la realización de los diversos quehaceres. Se utilizó el diseño descriptivo, correlacional, de campo, transversal, no experimental.

La población estuvo integrada por 22 personas. El instrumento utilizado contó con 21 preguntas; la validación se realizó por juicio de expertos y la confiabilidad obtuvo 0.97 de puntuación. Se concluyó que el liderazgo directivo tiene relación con el desempeño laboral de los maestros, según rho de Spearman de 0.83, observándose en las variables alta relación y siendo altamente significativas ($p=0,001$). En las recomendaciones se sugirió que los directivos desarrollen un liderazgo que responda a los requerimientos del personal educativo, donde la conducción del directivo se centre en acuerdos, dando potestad a los maestros para la realización de sus labores.

En la tesis se encontró la existencia de debilidades en el liderazgo que ejercen los directivos, lo que influye en el desempeño de las labores de los docentes, por lo que recomendó que éstos desarrollen un eficaz liderazgo que responda a las necesidades del personal de la institución, con la realización de compromisos y dando una mayor potestad a los docentes en la ejecución de sus actividades.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Yábar (2013) en la Universidad Mayor de San Marcos, desarrollo la tesis: “La Gestión Directiva y su relación con la Práctica Docente en el centro educativo privado Santa Isabel de Hungría de Lima – Cercado”. El estudio fue dirigido a establecer la correlación que existe entre las 2 variables en dicha Institución Educativa.

La investigación es de tipo correlacional, utilizándose el diseño cuasi experimental; la población la constituyeron profesores, distribuidos por niveles (inicial 6, primaria 12 y secundaria 26), haciendo un total de 44 docentes, la cual es una muestra intacta, y a quienes se les aplicó un instrumento bien elaborado. Se

utilizó la correlación de Spearman en la prueba de hipótesis y se llegó a determinar que existe correlación entre la gestión directiva con la práctica docente, obteniéndose los resultados siguientes: Un P valor 0.00 a nivel de significancia 0.05, por lo que se acepta la hipótesis del estudio. El Rho de Spearman fue de 0,564, lo que señala que el 56.40% de la variable práctica docente está siendo explicada por la variable gestión directiva, la cual es vista como un conjunto de procesos teóricos prácticos que busca dar respuesta a las necesidades y constituirse en un ente motivador y dinamizador de las actividades educativas.

El autor estableció que existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica docente, toda vez la primera es vista como la que guía las actividades en los centros educativos, y que es, la que direcciona las actividades a través del liderazgo, aspecto muy importante para lograr alcanzar los objetivos institucionales.

Blancas (2014) de la Universidad César Vallejo, realizó una investigación para obtener el grado de Magister en Educación titulado: “La gestión directiva y su relación con las experiencias del rendimiento académico de los alumnos de educación del centro Educativo N° 7224 Elías Aguirre Romero del distrito de Villa el Salvador – 2009”. El fin fue comprobar la correlación existente entre estas dos variables, como contribución a la solución de la problemática educacional. Se efectuó usando el diseño no experimental, descriptivo correlacional, donde se definió la correlación entre las variables mencionadas. Se utilizó el método hipotético deductivo. La población la integraron 30 profesores del citado I.E., tomándose el tipo de muestreo de tipo censal, teniendo en cuenta que la población era pequeña ya que estaba conformada por 30 docentes; para el recojo de datos se utilizó un cuestionario tipo Likert para ambas variables. El análisis de los datos se efectuó usando la Correlación de Pearson.

El investigador llegó a la conclusión que la Gestión Directiva está relacionado directamente con el rendimiento académico de los estudiantes de Educación Secundaria, y que, de acuerdo a la correlación rho de Spearman de 0,807, se observa una alta relación entre las variables y siendo altamente

significativo ($p = 0,001$). Se aceptó la correlación positiva entre la Gestión Directiva y el Rendimiento Académico de los alumnos de Secundaria del centro educativo N° 7224 “Elías Aguirre Romero” del distrito de Villa El Salvador.

El autor corrobora un aspecto muy importante en el desarrollo de las actividades educativas, como es la gestión directiva, óptica sumamente importante en el manejo y conducción de un grupo humano, y más aún en el campo educacional, porque posibilita que las actividades se realicen en mejor forma, ya que una buena dirección, servirá de acicate tanto en los docentes como en los alumnos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, lo que al final redundará en la institución educativa.

Cutipa (2015) en la Universidad César Vallejo, realizó una tesis para obtener el grado de Magister en Administración de la Educación, titulado: “Motivación laboral y Práctica pedagógica en docentes de secundaria de la Red 12, UGEL 02, del distrito de Villa el Salvador – 2015”. El fin fue determinar la relación que existe entre la motivación laboral y la práctica pedagógica. La población empleada fue de 196 y la muestra de 132 docentes, el muestreo es probabilístico.

El método empleado fue el hipotético – deductivo, utilizándose el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un periodo específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario motivación-laboral, el cual estuvo constituido por 28 preguntas en la escala de Likert (Absolutamente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y absolutamente en acuerdo) y el cuestionario de Práctica pedagógica, el cual estuvo constituido por 35 preguntas, en la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), que brindaron información acerca de la Motivación laboral y la Práctica pedagógica, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

Asimismo, luego de haber desarrollado la investigación, aplicado los instrumentos y realizado el procesamiento estadístico, se llegó a la siguiente conclusión: La Motivación laboral ($r=0,877$) se relaciona significativamente (p

<.000) con la práctica pedagógica en los docentes del nivel secundario de la Red 12, UGEL 02, distrito de San Martín de Porres 2015.

En la tesis se concluye que existe una alta correlación entre la motivación laboral y la práctica pedagógica, demostrando la importancia que tiene una buena motivación en el centro de trabajo educativo específicamente, lo que redundará favorablemente en el desempeño de la realización de las tareas de los docentes, que se conoce como práctica pedagógica, todo esto en beneficio de brindar una educación de calidad en provecho de los alumnos en general y del centro educativo en particular.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1. Bases teóricas de la variable gestión directiva

Teoría Clásica de la Administración

Fayol (citado por Chiavenato 2007, p. 44), desarrolló la llamada teoría clásica de la administración, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración.

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias de la revolución industrial, que podrían resumirse en dos hechos genéricos: 1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes y 2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas.

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador: 1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el

programa de acción. 2. Organización: construir las estructuras material y social de la empresa. 3. Dirección: guiar y orientar al personal. 4. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos, 5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

La administración científica

Taylor (1911) (citado por Chiavenato 2007, p. 49), refirió que la organización y la administración deben estudiarse y tratarse como ciencia, no empíricamente. La improvisación debe dar lugar a la 'planeación; el empirismo, a la ciencia: la ciencia de la administración. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mérito de Taylor está en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización. El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo (incluso de los tiempos y de los movimientos), de establecer estándares precisos de ejecución, entrenar al operario, especializar al personal —aun el de dirección— e instalar una oficina de planeación, en resumen, de asumir una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta en la cima de la organización, lo eleva a una altura poco común en el campo de la organización.

Elementos de la administración

Para Urwick (1944) citado por Chiavenato (2007 p. 75), los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador, son siete:

- 1) Investigación, 2) Previsión, 3) Planeación, 4) Organización, 5) Coordinación,
- 6) Dirección y 7) Control

En el fondo, Urwick desdobló el primer elemento de Fayol, la planeación, en tres fases distintas (investigación, previsión y planeación), para darle una mayor claridad. Para él, los elementos de la administración constituyen la base de una buena organización, puesto que una empresa no puede desarrollarse en función de las personas, sino de su organización.

Teoría Neoclásica de la Administración

Chiavenato (2007 p. 130) menciona que los principales representantes de esta teoría son: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Alien, sin contar a los autores de la escuela de la administración por objetivos, no presentan puntos de vista divergentes, tampoco se preocupan por alinearse en una orientación común. En resumen, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo que recibe las denominaciones de escuela operacional o escuela del proceso administrativo.

Características de la teoría neoclásica

Las principales características de la teoría neoclásica son:

1. Énfasis en la práctica de la administración
2. Reafirmación de los postulados clásicos
3. Énfasis en los principios generales de administración
4. Énfasis en los objetivos y en los resultados
5. Eclecticismo conceptual

Estilos de administración

Teoría X y teoría Y

McGregor (1960), citado por Chiavenato (2007 p. 290), uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos, cuyas enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de nuevas teorías y modelos gerenciales, refirió 02 maneras diferentes de percibir el comportamiento humano, desde la óptica de los directivos, unas pertenecientes al grupo X y la otra a la Y. En la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, el castigo y la intimidación, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente es responsable, que quiere y necesita trabajar.

Esta teoría ha sido usada en el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento, la comunicación y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.

Personas de la teoría X

En este grupo están los que trabajan lo menos posible, tienen poca ansia y lo que los motiva verdaderamente es la parte económica (dinero); tienen aversión por el trabajo, no tienen ambiciones, evitan responsabilidades, odian los cambios en el ambiente laboral, buscan ante todo su seguridad y prefieren ser conducidos y mandados. Aportan muy poco para la empresa. McGregor (1996).

Existen opiniones que dicen que en términos generales, el ser humano no es muy proclive a trabajar, si lo hace es por necesidad, para poder subsistir y cubrir la alimentación de él y de su familia, necesitan que se le obligue para desarrolle actividades, pareciera ser que es una tendencia inherente a su condición de ser humano.

Estilo de dirección aplicable a la Teoría X:

La forma de dirigir a este tipo de personas, es un estilo de dirección rígida y autoritaria, donde se le debe señalar a cada uno lo que tiene que hacer y cómo debe efectuarlo; estableciendo tiempos de ejecución de las tareas; dictando disposiciones estrictas a realizar, logrando que los trabajadores hagan los esfuerzos requeridos para evitar ser castigados. McGregor (1996).

Personas de la teoría Y

Acá están consideradas las personas que consideran su trabajo como algo natural y normal porque el trabajo les estimula y les ayuda a autorrealizarse, tienen ambición, se conducen solas hasta lograr las metas que se les indica; no necesitan ser coaccionados ni menos obligados para que cumplan con sus labores, son muy

responsables en su trabajo; tienen mucha imaginación y son creativas, se sienten motivados y desean mejorar día a día. McGregor (1996).

Estilo de dirección aplicable a la Teoría Y:

Para este grupo de personas se recomienda utilizar una dirección basada en la participación y con usos democráticos, que cree las condiciones para que éstas puedan alcanzar y lograr sus propias metas y por ende los objetivos propios de la empresa. Se sugiere darles formación, confianza, comunicación, facilitando su participación en la toma de decisiones, como también en la negociación de los objetivos a conseguir. McGregor (1996)

Ouchi (1981) propuso la teoría Z que concuerda con la Teoría Y, la cual asume que el trabajo es natural y debe ser una fuente de satisfacción incentivando las necesidades psicológicas del hombre. La Teoría Z se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo. Esta teoría, tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados.

Los valores que más se destacan en la Teoría Z son:

- Confianza en la gente: Como se entiende que la gente se va a comportar correctamente, se promueve la confianza en el personal. Por esto los controles no son tan exigentes y se promueve el autocontrol entre los trabajadores.
- Relaciones sociales estrechas: La relación empleado-jefe debe abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional.
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular, teniendo en cuenta que las personas se diferencian entre sí y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

Definición de Gestión

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Como quiera que un sinónimo de administración es gestión, tomamos en cuenta lo expresado por Chiavenato (2007), cuando refiere sobre administración que está relacionada directamente con el manejo de las actividades de una organización, y que conlleva intrínsecamente las tareas de planear, organizar, dirigir y controlar, y que la administración es imprescindible para la existencia de toda organización y sin esta no existiría.

Chiavenato (2007) indica que son las actividades que realizan los directivos dentro de una organización y que buscan obtener un nivel apropiado de eficacia, para lo cual requieren contar con recursos que les permitan lograr sus objetivos previstos.

También decimos que la gestión es la labor de administrar a un grupo de personas, para dirigirlos a alcanzar las metas propuestas, asimismo el administrador en todo momento es responsable de lo que pase o deje de pasar en su institución, por lo tanto, debe estar atento al desarrollo de las actividades en todos campos de su área de responsabilidad.

La representación de la Unesco en el Perú (2011) sobre gestión:

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes

obtengan las competencias necesarias, por grado y edad. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. (p. 9).

Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Definición de directiva

De acuerdo al diccionario de la RAE, define a la palabra directiva de la siguiente manera: “directivo, va. Del lat. mediev. *directivus*, y este del lat. *directus*, part. pas. de *dirigĕre* 'dirigir', e *-ivus* '-ivo'. 1. adj. Que tiene facultad o virtud de dirigir. Apl. a pers., u. t. c. s.”

Entendemos que directiva o directivo, está referido a la persona en quien recae la responsabilidad de dirigir una entidad u organización determinada, en nuestro caso relacionado al campo educativo, recaería en la persona del director de una institución educativa, quien tiene en sus manos la responsabilidad de dirigirla en buenas condiciones que permita realizar sus objetivos y metas.

Definición de Gestión directiva

Cuevas (2013) sobre la gestión directiva: “(...) se encuentra dirigida a la dirección estratégica, el conocimiento institucional, el ambiente organizacional y el desempeño escolar, además de las relaciones con su medio ambiente (...)”. (p.30)

Los cambios que se producen de manera vertiginosa en la sociedad y la cultura le vienen planteando a la escuela transformaciones en varios niveles, uno de ellos, el de la gestión, organización y estructura; por ello abordar como tema de estudio este campo resulta pertinente; pues a pesar de contar con teorías y enfoques con respecto a lo debería hacerse en gestión directiva y en ella el papel de la dirección, en la cotidianidad de la escuela es donde aparecen una serie de factores que vuelven

compleja dicha tarea.

James y William (2008) refirió que:

La Gestión Directiva, es la forma en que los directivos de una organización la dirigen y sostienen, al determinar y poner en acción su misión, visión, valores, así como concebir un lugar apropiado para mejorar su ocupación, rapidez y aprendizaje organizacional; referido a los colaboradores, favorecer un lugar propicio y ético y mantener una constante comunicación con ellos, creando una dirección dinámica para ejecutar y mejorar el cumplimiento de los objetivos. (p.247)

Según el Minedu (2009) en el DS. N° 009-2005-ED, de todo centro educativo el director es la autoridad máxima y es el que dirige y asume la gestión en su totalidad y es a la vez su representante legal. También debe ejercer su liderazgo teniendo en cuenta los aspectos morales y éticos. Además, para ser nombrado como director deberá participar en un concurso público.

La gestión directiva es entendida como un campo de prácticas comprometidas con las instituciones educativas, por lo tanto, opera sobre realidades complejas y dinámicas, donde la complejidad no resulta del desarrollo científico, sino que puede ser explicada a partir de las tareas. Es decir, en las labores habituales, en la realidad cotidiana, variedad de roles desempeñados diariamente, las relaciones que se mantienen con los demás, en todo aquello cuya capacidad de gestión produzcan nuevas ideas para la educación.

Todo esto concuerda con lo expresado por la representación de la Unesco en el Perú (2011), que agrega que el directivo es responsable de los procesos de la gestión educativa, pedagógica y administrativa de su centro educativo, para lograr alcanzar sus objetivos propuestos.

Uno de los papeles del director en un centro educativo, tiene que ver con el liderazgo administrativo, que consiste en que el director se hace cargo de las

responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

Minedu (2014) cuando se refiere a la gestión directiva, manifiesta que en la escuela donde el proceso educativo efectúa diversas actividades y espacios organizativos, requiere tener un referente que reoriente y dirija el trabajo de los profesores en todas sus facetas, desde el salón en el aspecto de la enseñanza, hasta los diferentes aspectos de la organización, que conlleven a un buen desempeño educativo.

El directivo, encargado de cumplir diferentes retos y exigencias sociales, se ve inmerso en una dinámica donde su rol se reduce a la ejecución operativa de sus funciones como una tarea que garantiza el control y la existencia de la institución que dirige, en el marco de las intencionalidades de la oferta y la productividad económicas que generan discursos y políticas que desdibujan el lugar político, pedagógico y social del directivo docente y lo ubican en un escenario de tensiones y demandas propias de un sistema que impone un funcionamiento lineal y no pensante de la escuela.

Tabares y Miranda (2015) citados por Miranda (2016); define a la gestión directiva como:

Los procesos que se desarrollan con la comunidad pueden enmarcarse en tres grandes aspectos: la normatividad educativa vigente que regula todos los procesos llevados a cabo desde la administración del centro escolar, las relaciones entre la escuela y el sector productivo como ejes articuladores del impacto social de la organización en los ámbitos local y regional, y los procesos de evaluación permanente, como posibilidades para el mejoramiento y la consolidación de las prácticas directivas exitosas. (p.22)

Cuando se refiere a la normatividad educativa vigente, entendemos por la gestión directiva, que tiene como una de sus prioritarias responsabilidades, realizar y coordinar las políticas del gobierno vigentes en materia educativa, cualquiera sea el modelo que se adopte para administrar la organización escolar; la normatividad vigente en educación marca los rumbos del direccionamiento estratégico y los propósitos mismos del PEI.

Principales elementos de la Gestión directiva

La gestión directiva también es conocida como misión orientadora, ya que es la responsable de orientar, coordinar y articular los procesos institucionales, de tal manera que la institución busque siempre el mejoramiento continuo de la gestión educativa en su conjunto, para esto se requiere de acciones planeadas, intencionadas, sistemáticas y participativas, con propósitos, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos. Para tal propósito es necesario el concurso de la gestión directiva con un gran sentido de liderazgo por parte de los directivos de la institución.

- Direccionamiento estratégico: Horizonte institucional
- Clima Institucional: Integración, trabajo en equipo.
- Mecanismos de comunicación: Identificación y divulgación de buenas prácticas, comunicación con autoridades e Instituciones del sector.
- Gobierno escolar: Consejo directivo y Consejo académico
- Alianzas-Acuerdos institucionales: Con el sector productivo- Relaciones interinstitucionales
- Seguimiento y evaluación: Evaluación institucional- Uso de resultados para la mejora continua- Información histórica.

Para nosotros la gestión directiva corre a cargo del personal directivo (director, Sub director), quienes son los encargados de dirigir todas las acciones del centro educativo para alcanzar las metas y objetivos propuestos, por tanto, el director del centro educativo debe estar capacitado para desempeñarse en todos estos aspectos y por lo cual debe reforzar sus capacidades.

Estilos de liderazgo

White y Lippittly (1939) citados por Chiavenato (2007, p.107), hicieron un estudio sobre el comportamiento del líder frente a los subordinados, señalando tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

Liderazgo autoritario: En este estilo el líder concentra las decisiones e impone órdenes al grupo, dando lugar a que la manera de desempeñarse de éstos refleje fuerte tensión, frustración y agresividad; también evidencian falta de espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos. El trabajo sólo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresan sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

Liderazgo liberal (*laissez-faire*: Dejar hacer, dejar pasar): Acá el líder encomienda todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control, no se inmiscuye en las tareas. Las tareas se desarrollan a la suerte, con muchos altibajos, y se pierde mucho tiempo en discusiones interpersonales, no relacionadas con el trabajo en sí. En otras palabras, se quiere expresar que no se intervenga en el desempeño de los hombres porque ellos van a realizar sus responsabilidades por si solos, y que no necesitan a nadie para que los presione. Se inspira en la frase de J. S. M. Vincent de Gournay (S.XV), «*laissez faire, laissez passer, le monde va de lui mé-me*» (dejad hacer, dejad pasar, el mundo funciona por sí mismo).

Liderazgo democrático: En esta forma el líder dirige y orienta al grupo de personas e incentiva su participación, se conforman grupos de amigos y se establecen relaciones amicales entre ellos. El líder y los subordinados despliegan comunicación espontánea y cordial. El trabajo se efectúa a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

En si existe mucha discusión al respecto, sobre cuál de los tres estilos es el mejor, la mayoría se inclina por el liderazgo democrático, donde hay una comunicación

permanente entre trabajadores y jefes, quienes están atentos a sus necesidades para ayudarlos a superarlos, de esta forma cuando el trabajador se ve atendido y que es motivo de preocupación, lo motiva a desarrollar sus responsabilidades en mejor forma, que cuando los presionan demasiado, lo que en muchos casos lo vuelve renuente a cumplir con las tareas en forma eficiente. Asimismo, relacionado al estilo “Dejar hacer, dejar pasar”, tampoco es muy recomendable, porque las personas necesitan un apoyo de parte de sus jefes para la realización de sus tareas, no se le puede dejar sueltos, que hagan las cosas cuando deseen, porque algunos de ellos, puede que tomen un camino equivocado y se desvíen del logro de los objetivos.

Gestión educativa

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

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

La representación de la Unesco en el Perú (2011), define que la gestión educativa busca usar los fundamentos específicos de la administración a la esfera particular de la educación.

Asimismo, dentro del objetivo de la gestión educativa, nos refiere, que está conducido a contribuir en los directivos, la preocupación sobre su función, la observación de la gestión en sus centros educativos y sugerir medios que permitan brindar una buena educación.

Procesos de la gestión educativa

La representación de la Unesco en el Perú (2011), en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones educativas en el Perú, nos menciona que: “(...) la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (...)”. (p.42)

Los directivos de los centros educativos son los que los dirigen y por lo tanto, entre otros, aplican los principios de la administración, que Fayol en su oportunidad detallo, como son la planificación, que son las actividades a realizar, a cumplir, para lo cual gestionan los recursos necesarios para alcanzarlos; después de haberse planificado, lo que toca realizar es proceder a organizar todas las actividades y al personal a su cargo, para que cada uno sepa lo que le toca realizar en el lugar indicado; a continuación ejerce la dirección de lo planeado, por medio de la aplicación de un liderazgo apropiado, que logre obtener respuesta positiva de las personas y por último efectúa el seguimiento y control de lo proyectado, a fin de corregir posibles errores que se puedan dar y que vayan contra el alcance de las metas y objetivos.

Características de la gestión del Sistema Educativo

Según Minedu (2005) son: Descentralizada, porque se realiza en cada Región, Departamento, Provincia, Caserío, en forma autónoma, siguiendo las pautas que da el sector educación. También es flexible y simplificada, porque no es rígida, sino se adapta a las disposiciones que recibe y lo hace de la forma más simplificada posible, favoreciendo el dinamismo en los métodos y formas de desempeño laboral. Asimismo, es creativa y participativa, porque busca adaptarse a las necesidades reales de su lugar de desempeño de sus actividades, debiendo escuchar el clamor de su realidad educativa. También es a la vez unitaria, sistémica y eficaz, debido a que la administración educativa de cada zona del territorio, no realiza sus actividades en forma aislada, sino lo hace en coordinación con sus pares; y por último es integral, debido a que abarca los aspectos pedagógicos y corporativos de la administración de la educación.

Estilos de gestión educativa

Al respecto consideramos la propuesta de la representación de la Unesco (2011) en el Perú, que al referirse a los modelos o estilos de gestión, nos dice que la sociedad ha trascendido de un estado rígido a otra más cambiante, por lo cual se requiere cambios permanentes en sus estructuras, lo que obliga a estar preparados para afrontar estas circunstancias.

Los principales modelos de gestión que se han manifestado en el campo de la educación son primeramente el normativo, que prevaleció desde los años 50 y 60 hasta comienzos de los 70, que los cambios educativos de este tiempo apuntaban preferentemente hacia el desarrollo de la extensión educativa en todos los niveles. Que, a inicios de los años 70 se pasó a un modelo prospectivo donde la planificación se flexibilizó, caracterizándose por cambios profundos y masivos sucedidos en países de Latinoamérica como Cuba, Colombia, Argentina, Chile, Nicaragua y Perú. Posteriormente empezando los 80, se pasó a un modelo estratégico como vía para obtener lo deseado. Y que, a inicios de los años 90, que se comienza a considerar a la planificación y gestión en el campo educacional. Asimismo, por ese tiempo, surge el modelo llamado calidad total, tendiente a brindar un servicio de primer nivel a los usuarios y la Reingeniería, que busca volver a hacer las cosas, a renovarse, a ver dónde están las fallas para direccionarlas en el rumbo fijado, corrigiendo errores que nos permita lograr nuestros objetivos.

Gestión escolar

Navarro, Lladó (2014) mencionan que existen dos tipos de gestión: la gestión educativa y la gestión escolar; sobre la primera refiere que guarda relación con las decisiones de políticas educativas en la escala más alta del sistema y la administración de la educación y sobre la segunda, con las operaciones que realiza la dirección de un establecimiento educativo en particular.

Nosotros definimos que la gestión escolar es la que ejerce el personal directivo de una institución educativa, y que, recae en la persona del director, quien

es el responsable de dirigir todas las actividades al respecto, para lograr alcanzar los objetivos y metas trazadas.

La gestión siempre es importante en una institución si el objetivo es tener una organización que funcione de manera óptima y adecuada. De la misma manera para que una gestión tenga éxito, debe contar con profesores que sean líderes dentro del aula, que cuenten con cualidades personales y que les guste trabajar en grupo, en otras palabras, que infundan respeto y tengan elevada moral dentro de la escuela.

El director en la gestión escolar

El papel del director es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que haya una buena administración de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura, se logre el resultado esperado y que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida.

En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En tanto la gestión escolar frente a muchos problemas planteados sobre todo problemas de calidad en las instituciones educativas en el nivel básico regular, hoy en día existen diversas propuestas o políticas educativas nacionales como internacionales que se debaten a diario por los entendidos en esta materia. La escuela se inicia como el lugar ideal para lograr una verdadera transformación en la calidad de la educación.

Funciones del director de un centro educativo

El Minedu (2005), indica que las funciones del director son dirigir la buena marcha administrativa de su colegio, en forma conjunta con los docentes, alumnos y padres de familia.

A la vez el director promoverá en el área de su responsabilidad, pactos y consensos con otras instituciones de la comunidad y velar por su cumplimiento; también será de su competencia preservar el mantenimiento y cuidado del mobiliario, equipo e infraestructura del local del centro educativo.

También otra de sus responsabilidades será coordinar y supervisar con la Asociación de Padres de Familia (Apafa), el uso de sus recursos económicos de acuerdo al reglamento correspondiente.

Liderazgo pedagógico

Según el Minedu (2014), nos refiere que todo centro educativo necesita contar con un liderazgo directivo, que asuma la dirección de la organización en relación a alcanzar los objetivos y metas propuestas. Éste debe inspirar, influenciar y activar las acciones de la comunidad educativa en función al aspecto pedagógico, entonces el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas, conforma en un aspecto muy importante para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

También el Minedu (2015), en Compromisos de Gestión Escolar, refiere que ésta, requiere prácticas que posibiliten crear situaciones apropiadas para lograr las enseñanzas en la escuela. A la vez, es importante el papel de líder que debe tener el directivo para acompañar, reunir, difundir y educar en ese cambio educativo.

Instrumentos de la gestión educativa

La representación de la Unesco en el Perú (2011), al citar a estos instrumentos, nos refiere que están ligados entre sí de manera sistémica, que en el Proyecto

Educativo Institucional, se enlazan los otros instrumentos de gestión. Así también posibilitan realizar la gestión hacia una educación de calidad, ya que, no sólo configuran instrumentos para cumplir con un requerimiento administrativo ya que se definen por que se acomodan y modifican de acuerdo a las circunstancias del ente educativo.

Nosotros decimos que estos instrumentos son la guía de toda gestión administrativa los cuales van a servir para que los maestros desarrollen sus actividades y las plasmen en forma escrita, que van a dar las pautas a seguir para alcanzar los objetivos y metas de todo centro educativo.

El Ministerio de Educación ha emitido una serie de documentos que sirven de referencia a los docentes en el desarrollo de sus actividades, entre estos tenemos al Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular de Centro (PCC), el Plan Anual de trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI).

Proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI es un documento ordenador de las instituciones Educativas, en el que esta expresado el marco referencial de la teoría, y del que emergen los objetivos pedagógicos; acá se consideran las propuestas a realizar en el mediano plazo.

Añadimos que el PEI da las pautas al sector educación para la realización de las actividades pedagógicas, a fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas por el sector educación.

Proyecto curricular de centro (PCC)

Se redacta dentro de los considerandos del Diseño Curricular Básico, es un documento global, que lo realizan el grupo de personas que realizan su labor docente en un centro educativo y su valor reside en que reúne la respuesta pedagógica, fruto del pensamiento, el debate y el acuerdo de un grupo de

profesores para desarrollar los fines educativos en los periodos que se imparten en el centro.

Agregamos que este documento es tomado por las personas que trabajan en un centro educativo (directivos, docentes y personal administrativo), para concretizar y desarrollar las intenciones a realizar en base a las finalidades educativas del conjunto que la componen.

Plan anual de trabajo (PAT)

El PAT proviene del PEI y del Informe de gestión anual; concretiza las metas del PEI del centro educativo, en tareas y actividades que se llevan a cabo en un periodo. Asimismo, orienta al centro educativo para la obtención de sus objetivos y acciones establecidas para un año.

Agregamos que es un instrumento de gestión de corto plazo, y donde se plasman las acciones o actividades organizadas y programadas que la comunidad educativa debe ejecutar para lograr conseguir los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año.

Reglamento Interno (RI)

El reglamento Interno, sirve para regular las actividades y puesta en acción del centro educativo, tomando en cuenta el PEI, donde se especifica al detalle las pautas y disposiciones a las que se debe acoger el personal que labora en un centro educativo, para el desarrollo de sus actividades.

Este documento sirve para regular el funcionamiento de una organización, en nuestro caso lo vamos a llamar colegio, donde todo el personal debe de observarlo y acatarlo, ya que es de cumplimiento obligatorio para todos sin excepción, en otras palabras, nadie puede desconocer lo que obliga a obedecer, porque su acatamiento va a servir para que exista orden.

Informe de gestión anual

En este documento se registran los avances, logros e inconvenientes en la puesta en práctica del PAT y en la ejecución del reglamento interno, considerando pautas y sugerencias para optimizar el servicio educativo, y que sirve de análisis para la elaboración del PAT.

Es de suma importancia porque en este se van a plasmar la consecución de los objetivos que se han alcanzado en el año, así como los inconvenientes que se han tenido para alcanzarlos, lo que redundara en que se lleven a cabo mejoras para cumplir con las metas propuestas,

Dimensiones de la gestión directiva

Para la presente investigación, tomamos en cuenta que los centros educativos, constituyen en alguna forma empresas sin fines de lucro (las estatales) y la mayoría de colegios particulares con fines de lucro, deben ser manejadas a nuestro criterio como tales, y asimismo, considerando que el directivo (director), debe administrar su centro de labor en forma eficiente, a fin de alcanzar y cumplir con los objetivos y metas, hemos tomado en cuenta los conceptos de administración establecidos por Idalberto Chiavenato, en su obra "Introducción a la Teoría General de la Administración" (2007), donde detalla las funciones de los administradores con las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Planeación

Un plan es un propósito o un proyecto; es un modelo sistemático que se confecciona antes de ejecutar una acción, con la finalidad de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una tarea.

Toda actividad que se realice debe de tener un planeamiento anticipado, a fin de prever posibles contingencias que puedan presentarse, por esto a nuestro

entender esta etapa es muy importante, para cualquier actividad que se realice, un buen planeamiento dará lugar a que se logre obtener éxito en tratar de alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2007) refirió que la planeación es la primera función administrativa por ser la base de las demás y que establece por adelantado cuáles son los objetivos que deben realizarse y cómo hacer para conseguirlos, y los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La planeación es sumamente importante, diríamos uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta, ya que constituye el primer peldaño en la función administrativa, si se realiza un buen planeamiento, se tiene bastantes posibilidades de alcanzar las metas propuestas.

Sainz De Vicuña (2012), agregó que el proyecto de una institución, recopila las resoluciones de la empresa, para establecer lo que realizará en los próximos 03 años siguientes, a fin de obtener una organización más profesional que le permita cumplir con sus expectativas.

Las empresas educativas necesitan realizar su planificación estratégica de lo que va a realizar en los próximos tres años, ya de esta forma se preparara en una forma más eficiente que le permita cumplir con sus objetivos.

También Gareth y George (2010), agregó que el planeamiento es un procedimiento que se utiliza para establecer y escoger los objetivos de una empresa a fin de lograr su desarrollo.

Nosotros agregamos que relacionado al planeamiento en los colegios, constituye un proceso continuo, sistemático y creativo, desarrollado por los directivos conjuntamente con los docentes, para aplicar los programas de estudio, tomando en cuenta las características, necesidades e intereses de la población estudiantil y su contexto. Constituye un instrumento básico para orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje, para facilitar la práctica educativa efectiva,

pertinente y eficaz. El referente fundamental para el planeamiento educativo lo constituye el programa de estudios. El centro educativo para lograr su desarrollo tiene que realizar un buen planeamiento, toda vez que de esta forma podrá alcanzar cumplir con sus objetivos propuestos.

Dimensión 2: Organización

Consideramos que para emprender cualquier administración, la organización cumple una tarea muy importante, ya que es la etapa en que se van a distribuir los diferentes estamentos, a fin de cada una de las personas, sepa que tarea debe cumplir, para que no haya superposición de funciones y sepan también quienes integran la línea de dirección, de coordinación, apoyo, etc. Para lo cual deberá existir un cuadro de organización, debidamente detallado, con las especificaciones antes mencionadas, este cuadro deberá ser confeccionado por los directivos de la institución educativa. También deberá estructurarse los recursos, a fin que sean empleados debidamente en el desarrollo de las actividades, en forma óptima, que posibilite alcanzar los objetivos institucionales.

Chiavenato (2007), citó que la organización es el acto de organizar, distribuir y juntar los recursos y los estamentos involucrados en la ejecución, y determinar las relaciones entre ellos y las facultades de cada uno.

La organización es el punto clave que debe tener en cuenta toda administración de un colegio, porque posibilitará hacer una mejor distribución de los recursos y medios con que se cuenta, para que cada quien sepa la función a cumplir.

Jones y George (2010), citó que "(...) organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan" (p.12)

La institución educativa necesita organizarse para determinar a cada uno de sus integrantes lo que le corresponde realizar a fin que no exista superposición y cruce de funciones, debiendo saber a dónde informar y recurrir de ser necesario.

Para Louffat (2015), la organización es el segundo paso del proceso administrativo y tiene a su cargo el de esbozar el ordenamiento interno de una institución.

La escuela es una organización específicamente educativa, con características propias, creemos que es bastante lógico enmarcar a la escuela como organización. La escuela tiene unos fines o metas claramente determinados por la sociedad que le encomienda la educación de sus hijos, por otra parte, la escuela posee los elementos constituyentes de una organización: ya que se encuentra formada por: alumnos, profesores, administrativos, etc. A esto se le conoce como comunidad educativa, orientada hacia fines y objetivos. Según se tiene conocimiento los colegios tienen otras características específicas que las hacen diferenciarse de los demás tipos de organizaciones. Muchas de esas características vienen dadas por los aspectos normativos, por la edad de sus usuarios, por el contexto en el que se desenvuelven y por los fines que persiguen.

Dimensión 3: Dirección

Es importante que toda organización tenga una dirección que guíe las actividades y a la vez sea la cabeza que distribuya las tareas a realizar, no se concibe una organización sin alguien quien la dirija, a nuestro entender acá se encuentra el punto neurálgico, porque una buena dirección llevara a los trabajadores a cumplir sus metas y objetivos en forma eficiente y oportuna. Agregándose que todas las actividades, tareas del centro educativo deben ser promocionadas y dirigidas por el directivo, para lo cual requiere contar con buenos colaboradores que coadyuven en este propósito.

Chiavenato (2007), refiriéndose a la dirección, dice que una vez definida lo que vamos a realizar y establecida la organización que vamos a adoptar para

lograrlo, viene la parte en que hay que ejecutar, este es el papel de la dirección, que tiene que realizar su mayor esfuerzo para alcanzar los logros.

Sobre dirección, el directivo, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.

Para Jones y George (2010), la dirección es “proponer una visión clara (...) a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas (...)” (p.12).

La Dirección es el proceso máximo dentro del centro educativo y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza-aprendizaje, etc., son conducidos o guiados por la dirección, de tal manera que esta es importante para que la gestión de los recursos humanos y económicos logren el éxito plasmado en los objetivos y metas propuestos en los respectivos instrumentos escolares.

Louffat (2015), sobre dirección, agrega que es el tercer escalón del proceso administrativo, encargado de cuidar por las relaciones humanas dentro de las instituciones.

En definitiva, la dirección es trascendental por poner en marcha todos los directrices o lineamientos (instrucciones y orientaciones), establecidos durante la planeación y la organización. Por medio de tales directrices se consiguen las formas de comportamiento más requeridas del personal en la institución.

Dimensión 4: Control

El control es sumamente importante, porque la organización, requiere que los administradores controlen que las actividades se realicen como se había planeado,

a fin de corregir errores que no se hayan previsto u que puedan presentarse, para mejorar la productividad de la empresa.

En los centros educativos es muy importante controlar el manejo presupuestario, relacionado a las matrículas, pago de pensiones, pago de bienes y servicios y a la correspondiente rendición de cuentas, todo esto es responsabilidad del director.

A la vez, también comprobará que los resultados propuestos se hayan ejecutado en forma eficiente, por parte del personal del colegio, para lo cual personalmente buscara información al respecto, en caso contrario, enmendará acciones a fin que se ajusten a lo planificado que le permitan alcanzar los objetivos.

Minedu (2014), en el Manual del buen desempeño docente -Competencia 4, explicó que el directivo, encabeza los procesos de evaluación de la gestión del centro educativo y de la rendición de cuentas, enmarcado en el perfeccionamiento y el beneficio de los aprendizajes.

Asimismo, el directivo, deberá supervisar que se cumplan las normas legales vigentes establecidas en la Ley Orgánica de Educación, sus reglamentos, decretos, resoluciones y circulares referidos a evaluación del rendimiento escolar.

Chiavenato (2007) aludió que la tarea del control es verificar que los resultados, de lo que se planeó, se ajusten a los objetivos establecidos a fin de obtener los resultados esperados.

Toda acción que realizan las personas en el desarrollo de sus responsabilidades, conlleva a que periódicamente se efectúe un control para verificar que se haya seguido los lineamientos trazados para alcanzar los objetivos, toda vez que podría haberse equivocado de camino, y producido esto, conlleva a realizar las correcciones respectivas.

También Drucker (1993) es muy claro al respecto, pudiendo aplicar sus ideas al entorno escolar: “Cualquier gobierno, sea el de una empresa o el de una nación, degenera en la mediocridad y el mal funcionamiento si no es claramente responsable de los resultados, y responsable ante alguien” (p. 217).

Para Louffat (2015), “(...) se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas (...)” (p.330).

Pensamos que un efectivo sistema de control interno es aquel que se apoya y propicia el logro de los objetivos de la Institución educativa; es decir, un sistema que parte de la existencia de objetivos y metas claras y que éstas sean del conocimiento de todo el personal docente y administrativo. Al implementar un sistema de control interno orientado al logro de los objetivos estratégicos del centro educativo, se minimiza el riesgo de establecer actividades de control desarticuladas y/o desproporcionadas que más bien pueden desorientar la gestión de los recursos hacia actividades que no generan valor a los procesos y al cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, el control Interno en el centro educativo debe ser gestionado en el quehacer diario de la Institución; en el día a día, sistematizando y estandarizando las acciones y documentación que debe generarse y facilitar el proceso de rendición de cuentas en materia de control.

1.2.2. Bases teóricas de la variable práctica pedagógica

Teoría del desarrollo cognitivo de Piaget

Piaget (1896), afirmó que el desarrollo cognitivo era una reorganización progresiva de los procesos mentales resultantes de la maduración biológica y la experiencia ambiental. En consecuencia, considera que los niños construyen una comprensión del mundo que les rodea, luego experimentan discrepancias entre lo que ya saben y lo que descubren en su entorno. Por otra parte, Piaget menciona que el desarrollo cognitivo está en el centro del organismo humano, y el lenguaje depende del conocimiento y la comprensión adquiridos a través del desarrollo cognitivo.

La teoría del aprendizaje y desarrollo de Vygotsky

Vygotsky (1896), refirió que el contexto social influye en el aprendizaje más que las actitudes y las creencias; tiene una profunda influencia en cómo se piensa y en lo que se piensa. El contexto forma parte del proceso de desarrollo y, en tanto tal, moldea los procesos cognitivos. ... el contexto social debe ser considerado en diversos niveles: 1. El nivel interactivo inmediato, constituido por el (los) individuos con quien (es) el niño interactúa en esos momentos. 2. El nivel estructural, constituido por las estructuras sociales que influyen en el niño, tales como la familia y la escuela y 3. El nivel cultural o social general, constituido por la sociedad en general, como el lenguaje, el sistema numérico y la tecnología”

Teoría del aprendizaje por descubrimiento de Bruner

Jerome Bruner (1915), psicólogo y pedagogo estadounidense desarrolló en la década de los 60 una teoría del aprendizaje de índole constructivista, conocida como aprendizaje por descubrimiento o aprendizaje heurístico. La característica principal de esta teoría es que promueve que el alumno adquiera los conocimientos por sí mismo. Bruner considera que los estudiantes deben aprender a través de un descubrimiento guiado que tiene lugar durante una exploración motivada por la curiosidad. Por lo tanto, la labor del profesor no es explicar uno contenidos acabados, con un principio y un final muy claros, sino que debe proporcionar el material adecuado para estimular a sus alumnos mediante estrategias de observación, comparación, análisis de semejanzas y diferencias

Definición de práctica pedagógica

Barragán (2012), la definió: “como al conjunto de acciones que efectúa el maestro dentro del aula, en las que están involucrados conceptos de programa educativo, la enseñanza, la didáctica y todos aquellos espacios que encierra la labor del ser docente” (p.20).

La práctica pedagógica debe despertar en el estudiante interés por lo que enseña el docente y por lo que él aprende, dicho en otras palabras, el docente como el estudiante deben preocuparse por la formación académica y cultural; para ello se hace necesario que el docente utilice mecanismos que contribuyan no sólo a fortalecer el conocimiento sino a promover el pensamiento y la reflexión, fundamental en la educación.

Minedu (2012), refirió que las prácticas pedagógicas que participan en la tarea educativa con los alumnos, son un aspecto muy importante en la labor pedagógica del docente y valorizan la tarea social que desarrolla la educación.

La práctica pedagógica debe permitir que los estudiantes se ubiquen intelectualmente en el pensamiento científico contemporáneo, aprendan a pensar los conceptos básicos de construcción, a elaborar posiciones críticas y posibles soluciones a las problemáticas del medio ambiente natural y social que rodea el ejercicio docente.

Contreras y Contreras (2012), explicó que la práctica pedagógica, son las formas de enseñanza, la comunicación pedagógica y la planificación didáctica, asuntos importantes para hacer de ésta, una acción que contribuye con el desenvolvimiento integral de la personalidad de los alumnos (destrezas, habilidades, aptitudes), y que es a través de la cual los docentes facilitan los procesos de aprendizaje.

Los principales propósitos de la práctica pedagógica son: desarrollo profesional docente, a partir de la transformación de la propia práctica; producción de un conocimiento válido que se fundamente en los saberes científicos, culturales y educativos; procesos individuales y colectivos de reconstrucción racional del pensamiento y la teoría; actuación racional de las nuevas generaciones; construir nuevos enfoques y modelos pedagógicos; aprender a transformar colectivamente la realidad que no nos satisface y el desarrollo social - individual.

Para nosotros la práctica pedagógica es el lugar donde se integran las diferentes teorías, orientaciones y modelos educativos, con la finalidad de que se demuestren en la acción, la cual no solo está circunscrita al aula, sino también que se proyecta a la colectividad, ofreciendo los cimientos necesarios en su proceso de profesionalización docente.

A la vez Minedu (2015), en rutas de aprendizaje, agregó que entre los principales factores que influyen en la enseñanza se cuenta con: El Currículo, La Práctica Pedagógica y la Gestión Escolar. Cuando menciona a la Práctica Pedagógica, tema de nuestra investigación, refiere que el docente es un factor muy importante para el aprendizaje, por lo tanto, éste debe prepararse adecuadamente en el campo de la pedagogía, la didáctica; el manejo disciplinario y lo que piensa sobre las posibilidades de sus alumnos.

Para Minedu (2012), también sobre práctica pedagógica:

Las prácticas pedagógicas que influyen en el aprendizaje de los estudiantes se consideran un factor clave de la labor profesional del maestro y revaloran la función social que cumple la enseñanza. Sin embargo, las mencionadas prácticas no han ocupado un lugar central en los procesos formativos ni en la evaluación docente.(p.55)

Agregamos que la práctica pedagógica, tiene su razón de ser en ver como los docentes desempeñan sus labores frente a los alumnos, como llevan a cabo su enseñanza, en que forma comunican sus conocimientos, como se hacen entender frente a sus alumnos, es una tarea ardua, que día a día los maestros deben de ejecutar a fin que los educandos aprendan sus enseñanzas.

Por su parte Achilli (2008), hace una diferencia entre la práctica docente con la de práctica pedagógica, cuando refirió que esta última, se desarrolla en el entorno del aula caracterizada por la relación docente-alumno y que se configura en relación al trabajo con los conocimientos, y relacionado a la práctica docente hace conocer que es el conjunto de tareas, interacciones y relaciones constitutivas del campo

laboral del maestro que desarrolla en determinadas condiciones institucionales y socio-históricas.

Cabría mencionar que la práctica docente es el trabajo que el profesor desarrolla diariamente en determinadas situaciones sociales, históricas e institucionales, tomando una importancia tanto para la sociedad como para el propio docente y la práctica pedagógica es el proceso que se desarrolló en el aula frente a los alumnos, en el día a día, en la tarea de enseñar y que éstos aprendan los conocimientos que se les imparte a fin de alcanzar su pleno desarrollo.

Latorre (2006), al mencionar a la práctica pedagógica, indicó que es influenciada por las vivencias escolares y personales; las enseñanzas adquiridas como estudiantes de pedagogía; las características del ambiente escolar y los requerimientos y demandas del contexto institucional en el cual se desarrolla.

Asimismo, un docente tiene valor, entre otros, por la manera como sabe conducir a sus educandos a aprendizajes efectivos, en el que la comprensión de la persona, conduce al debate de la comprensión de los diversos conocimientos, y eso se logra a través de la práctica pedagógica.

Fierro (1999) señala que se trata de una práctica educativa “(...) que va más allá del salón de clases (...)” (p.23).

Se entiende entonces que se relaciona con los educandos, con el conocimiento, con la institución educativa, con los diferentes aspectos de la vida humana y con los valores personales e institucionales.

Características de la práctica pedagógica

Según Barragán (2012), son las siguientes:

a. Dominio crítico de las concepciones sobre humanidad

Esto se relaciona a la forma como el profesor debe tener en cuenta antes que todo, a los aspectos relacionados primeramente al ser humano, en medio de las diferentes teorías que lo rodean, donde debe primar el aspecto axiológico sobre todos los otros enfoques científicos y culturales. Hacer conocer que todo gira alrededor de lo humano, antes que nada, que todo lo que realizamos lo efectuamos en su nombre y que debe estar por encima de todo lo demás.

b. Dominio de las acciones que lo identifican como profesor.

Los docentes deben tener presente que son profesionales que se desempeñan en las aulas, y que, antes que nada, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes, lo que supone que para lograr la buena enseñanza, los docentes se involucran como personas en esta tarea, con todas sus capacidades y sus valores. De otra manera, no lograrían la interrelación empática con sus alumnos, que hace insustituible la tarea docente. Asimismo, deberán generar de ambientes propicios para el aprendizaje de todos sus alumnos; como la responsabilidad de los docentes sobre el mejoramiento de los logros estudiantiles.

c. Dominio de sus horizontes prácticos y técnicos.

Entendida la praxis como el conjunto de acciones técnicas que con reflexión se encarnan en la realidad, el profesor debe dominar las técnicas propias de su saber pedagógico, pero a la vez, reconocer que tales actividades tienden a fines individuales y sociales. El currículo, la didáctica y la evaluación –por solo mencionar tres espacios de suma importancia– muestran, con evidencia, las intencionalidades de las acciones educativas y pedagógicas, campos que en los últimos años se están recomponiendo desde la epistemología y la teoría educativa; sin olvidar que las discusiones sobre las competencias y los desempeños son de suma importancia.

d. Dominio de la teoría que sustenta sus acciones educativas.

Los docentes al llevar a la práctica el currículo tiene que revisar las teorías implícitas sobre el aprendizaje. En ese sentido, las teorías implícitas ofrecen un marco para interpretar las concepciones sobre el aprendizaje. Se considera que las teorías implícitas son el conjunto de supuestos implícitos de las personas, que regulan de manera no consciente el procesamiento y selección de información, que fundamentan nuestras respuestas (predicciones, acciones, verbalizaciones), y que están relacionadas con diferentes enfoques de aprendizaje.

e. Dominio de conocimientos disciplinares.

Los profesores deben enseñar algo, eso proviene de la disciplina; es allí donde se da el profesionalismo, el cual se expresa en los conocimientos y en la calidad académica. El profesor debe mostrarse como un profesional, sí, pero sobre todo lo que le identifica es algo más noble: su maestría, asunto que implica dominio de virtudes, que ejercitan la formación en lo humano (Barragán y Molano, 2010). Los conocimientos sobre matemática, física, literatura, español, sociales etc. son asunto de los profesionales que investigan sobre esas disciplinas, pero el cómo enseñar esos conocimientos para un fin social, es tema de los maestros de tales campos del saber.

Proyecto Educativo Nacional (PEN)

El Proyecto Educativo Nacional (2007) a tener en cuenta al 2021, en la política 7.1. nos indica que estas políticas pedagógicas van dirigidas a elevar la causa de transformación de las prácticas pedagógicas en los institutos educativos que ofrece la educación básica. Determinantemente, procuran incluir nuevas reglas y prácticas de la buena enseñanza, motivar la obligación competitiva del educador de impulsar un ambiente cordial en las instituciones educativas.

El Proyecto Educativo Nacional fue resultado de los diálogos y aportes recibidos, donde participaron maestros, autoridades regionales, educativas y de otros sectores, así como empresarios y productores, profesionales de diversas especialidades, líderes de opinión, jóvenes, dirigentes de organizaciones sociales y del mundo de la cultura. Revisaron, criticaron y aportaron al texto numerosas organizaciones sociales de base y asociaciones civiles, así como medios de comunicación. La propuesta se nutrió también de las opiniones informadas de instituciones y expertos nacionales e internacionales, habiéndose tomado en cuenta propuestas educativas formuladas en otros espacios institucionales y gremiales, como el proyecto educativo del Sutep o los planes de gobierno de los diferentes partidos políticos.

Gestión pedagógica

El Minedu (2012), detalla que en la gestión pedagógica, están comprendidos los docentes que realizan labor educativa en el aula, funciones curriculares complementarias dentro del centro educativo y en la comunidad, así como a los que desempeñan cargos jerárquicos de orientación y consejería, dirección, asesoría, formación, coordinación de programas y coordinación en los diversos estamentos de formación establecidos.

Antiguamente el concepto de gestión se asociaba al campo de la administración, fundamentalmente de las empresas. No era común asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de Gestión en educación. La renovación del concepto de gestión, tienen su origen en los cambios económicos, políticos y sociales que han dado lugar a la revolución tecnológica y que han cambiado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que a menudo esta se encuadre a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar.

Desempeño docente

La ley General de Educación N°28044, describe a la docencia como una carrera ética, con fines sociales, con independencia para efectuar sus labores dentro de los centros educativos y con compromiso sobre el logro educativo de sus alumnos en cuanto a personas y a grupos. Así la tarea del maestro es la de ayudar en forma eficaz en la formación de los educandos en todas las etapas de su perfeccionamiento.

De acuerdo al Minedu (2015), también se busca evaluar el desempeño Docente (EDD), con la finalidad de transformar y mejorar las prácticas de los docentes en sus aulas y escuelas en beneficio de los estudiantes atendidos por el sistema educativo público; por ello, su principal característica es que tiene carácter formativo. Lo que se trata es que se propicie un ambiente de reflexión profesional sobre la práctica docente, para que se mejore su desempeño, para que puedan reconocer sus fortalezas y debilidades.

Deberes de los profesores

El Minedu (2003), refiere que a los profesores les corresponde planear, desarrollar y valorar acciones que busquen el beneficio de la enseñanza de los educandos, también a desarrollar sus actividades en el respeto y consideración con la colectividad que integran; también a apoyar al desarrollo del PEI, así como del Proyecto educativo local, regional y nacional.

Los docentes en los centros educativos tienen una serie de obligaciones a cumplir en el desarrollo de sus actividades, como por ejemplo deberán desempeñar con eficacia las exigencias relacionadas a los procesos de aprendizaje y su programación; también a llevar a cabo el planeamiento del trabajo educativo; así como organizar la elaboración de sus clases para otorgar el máximo aprovechamiento a la formación de los alumnos y disminuir los conflictos que puedan surgir en clase.

A continuación, mencionaremos algunos de los deberes de los maestros, estipulados en la Ley N° 24029 del 14 DIC 1984, Ley del Profesorado:

- Estabilidad en el desempeño como maestro en un centro educativo, por lo que no puede ser despedido sin un motivo justificable, en caso contrario podrá recurrir a los órganos correspondientes para su reposición;
- Percibir una remuneración justa, acorde con su elevada misión, y su condición profesional, reajutable con el costo de vida, para lo cual el estado debe preocuparse en equiparar su sueldo, de acorde con el índice inflacionario que soporta el país, a fin que el maestro pueda llevar una vida decorosa;
- Participar en la formulación, ejecución y evaluación de los planes de trabajo del centro educativo; para lo cual colabora en la elaboración de los diferentes documentos administrativos que maneja el colegio, como el proyecto educativo institucional (PEI), el proyecto curricular de centro (PCC), el plan anual de trabajo (PAT) entre otros, para lo cual apoyará en esta tarea al director.
- Recibir del Estado apoyo permanente para su capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional; el estado está obligado a programar cursos de extensión educativa para los docentes, a fin que se perfeccionen en su labor profesional, como la participación en un diplomado, maestría o doctorado.
- Gozar de vacaciones; como todo trabajador, debe gozar de 30 días de descanso, así como de permisos con motivos debidamente comprobados, así mismo de descanso por embarazo, de acuerdo a lo que mande la ley.

Renovación de la práctica pedagógica

Minedu (2012), nos dice que la actualización de la práctica pedagógica se apoya en una visión de cambios, que facilite pasar del aprendizaje tradicional a la creación del conocimiento y que, los importantes pasos que se pide de la docencia son el enfoque sobre el aprendizaje, que es el paso de la comprensión de conocimientos

al principio de la intervención activa del educando en la producción del conocimiento; otro es el enfoque sobre el alumno que aprende: que es el paso de una percepción subvaluada y prejuiciada del que desempeña el rol de alumno, al de un reconocimiento y valoración tanto de su potencial y su diversidad como de su autonomía. También otro enfoque es sobre las oportunidades de aprendizaje: que es pasar del espacio reducido y marcado del aula como lugar privilegiado de aprendizaje, al espacio mayor del entorno, la cultura y los diversos procesos locales como oportunidades válidas de desarrollo de capacidades y por último el enfoque sobre la pedagogía: que es el tránsito de una enseñanza reducida a la trasmisión verbal a una direccionada en el desarrollo de capacidades en un contexto de interacción y comunicación continua.

Acompañamiento

Minedu (2015), ha establecido una serie de compromisos de gestión escolar, entre los cuales se menciona el compromiso 4, que se relaciona sobre el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en el centro educativo, cuyo fin es propiciar cambios importantes en dicha práctica, de tal manera que se avale la presencia y repartición igualitaria de oportunidades.

A la vez, en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, se instaure como responsabilidad de los directivos, el progreso y liderazgo en el mejoramiento de la práctica pedagógica de los profesores a su cargo, así como el acompañamiento sistémico al desarrollo del dictado de clases, con el fin de obtener los objetivos propuestos. Esto conlleva a realizar diversas acciones con la finalidad de brindar asesoramiento constante a los maestros.

Minedu (2016), sobre el acompañamiento pedagógico, indica que es una forma que tiene la escuela, dirigido a apoyar y orientar al docente, en el desarrollo de sus actividades en el aula, con la finalidad de ayudarlo a fortalecer sus competencias y habilidades pedagógicas, para lograr su mejora educativa; se busca también, promover el desarrollo profesional del profesor de aula a través de acciones de orientación y asesoría.

El acompañamiento se desarrolla considerando los enfoques reflexivo-crítico, toda vez en la medida que el maestro autorreflexiona, va a revisar continuamente su práctica y buscar utilizar habilidades diversas para asegurar el aprendizaje de los alumnos.

Minedu (2015) menciona que el acompañamiento estriba en 3 ejes: el primero está referido al uso pedagógico del tiempo, lo que conlleva a priorizar sus enseñanzas de acuerdo al nivel de los educandos; el segundo al uso de herramientas pedagógicas durante el desarrollo de las clases, como medios importantes que aporta mucho al aprendizaje escolar a cualquier edad son los materiales educativos, los cuales pueden ser definidos como recursos o herramientas pedagógicas cuyo propósito es facilitar el proceso de enseñar y aprender. Bien utilizados, complementan y fortalecen la práctica del docente, facilitando la implementación del currículo, dentro de un enfoque pedagógico que otorga protagonismo al estudiante en su proceso formativo y exige de él una mente permanentemente activa, reflexiva y crítica. Otros recursos pueden ser materiales impresos, concretos, audiovisuales, tecnológicos o digitales. Si ayudan en el aprendizaje es porque motivan el interés de los estudiantes, los orientan y les sirven de apoyo en su proceso de descubrimiento, reflexión y elaboración autónoma de ideas, sea que los utilicen solos o en interacción colaborativa con otros estudiantes, y el tercero, al uso de materiales y recursos durante el desarrollo del aprendizaje, como los textos, cuadernos de trabajo u otro material educativo.

Monitoreo

Minedu (2015) refiere que el monitoreo es un proceso sistémico que hace posible comprobar la cadena de acciones que se han programado y la ejecución del desarrollo de las metas en el año escolar. Las conclusiones permitirán detectar resultados y casos críticos que se presenten en la ejecución; comunicación que tras un estudio y reflexión permitirá realizar decisiones razonables y pertinentes para darle continuación a las actividades y/o enmendarlas y mejorar los resultados.

Hay varias maneras de efectuar un monitoreo a Instituciones educativas, una de ellas es empleando visitas ya existentes, que han sido planificadas por el personal de la UGEL, con la finalidad de levantar información sobre la realidad de los centros educativos; otra es efectuando un barrido a diversos colegios, que consiste en visitar todas los colegios a lo largo de una ruta determinada; otra forma de monitoreo es usando una muestra aleatoria, en esta modalidad, las UGEL realizan un muestreo aleatorio de sus II.EE., las cuales son visitadas durante un periodo de tiempo y por último otra modalidad consiste en monitoreo a colegios con alertas específicas, como por ejemplo de baja asistencia (de docentes, directores o estudiantes) evidenciadas por Semáforo Escuela o los registros propios de la UGEL.

A través del acompañamiento y monitoreo, a los directivos de un centro educativo, le va a posibilitar ayudar a los docentes en el desarrollo de sus clases, a fin que puedan enmendar algunas imperfecciones que se puedan observar, como por ejemplo el uso inadecuado del tiempo, de los materiales de educación como los mapas conceptuales, tareas de los libros, entre otros. Entonces esto debe ser tomado por los profesores, como una ayuda y no como un estorbo en el desenvolvimiento de su práctica pedagógica.

Dimensiones de la Práctica pedagógica

Minedu (2012) en el manual del Marco del buen desempeño docente (MBDD), menciona a las dimensiones compartidas y específicas de la profesión docente, en este caso para el presente trabajo de investigación, hemos tomado las dimensiones compartidas y son: reflexiva, relacional, colegiada y ética.

Dimensión 1: Reflexiva.

El maestro debe saber desarrollar en sus alumnos el pensamiento juicioso, enseñar a saber reflexionar en su casa, con su familia, amigos y también en el quehacer del ambiente escolar, es una cualidad muy importante que va a permitir ser mejores personas en la vida.

Asimismo, la Identidad profesional, es un elemento crucial en el modo como las personas, y en el caso que no ocupa la profesión docente, configuran, y significan la propia naturaleza de su trabajo. Esta no surge espontáneamente ni se obtiene de manera automática, sino que se construye a través de un proceso complejo, dinámico y sostenido en el tiempo, que resulta de la generación a partir de la reflexión conjunta, sistemas simbólicos, experiencias y representaciones subjetivas, en el contexto de la realidad construida en la escuela.

También sobre el Saber docente, lo podemos entender como el conjunto de conocimientos, competencias y habilidades que la sociedad estima suficientemente útiles e importantes para la formación de los profesores.

Otro elemento esencial del saber docente es el conocimiento pedagógico:

1. Teórico. El pedagogo debe ser capaz de identificar los fenómenos educativos, observarlos e interpretarlos y explicarlos generando teorías educativas y didácticas.
2. Práctico. Deben saber cómo actuar educativamente. Cómo orientar en el camino del hombre hacia su plenitud.
3. Crítico-reflexivo. Del propio modelo teórico.

Díaz (2012): "(...) refirió que es importante ver cómo estos escenarios requieren del profesional reflexivo, la toma de consciencia para desplegar competencias expertas como vía exclusiva para alcanzar la eficiencia y la calidad educativa que exigen los nuevos tiempos (...) (p.1)

Consideramos nosotros que en la formación de los maestros, se debe considerar formar a un maestro reflexivo, que esté en condiciones de dar frente a la situación real de nuestra educación, debiendo de estar en condiciones de participar en ella con razonamiento sereno y mucho profesionalismo.

Moral (2000) mencionó a la reflexión como un proceso inherente del ser humano, que puede darse a través de una reflexión sobre la acción o en la acción,

que en algunos casos puede plantearse como un proceso personal, pero que debe ser considerada como un acto colectivo y contextual.

La reflexión implica la inmersión consciente del hombre en el mundo de su experiencia, un mundo cargado de connotaciones, valores, intercambios simbólicos, correspondencias afectivas, intereses sociales y escenarios políticos. Desde luego en este contexto las "representaciones" de quienes interactúan en este escenario se vuelven un insumo relevante para la comprensión de los fenómenos involucrados en los procesos de prácticas pedagógicas.

También Calderhead y Gates (1993) señaló que “la reflexión ha llegado a ser ampliamente reconocida como un elemento sumamente importante en el desarrollo del docente”. (p.145)

Asimismo, la reflexión del docente es importante para innovar, crear y transformar las prácticas tradicionales, irrelevantes e irreflexivas. Por consiguiente, es un puente que brinda la construcción de saberes, conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Todo esto, con el claro objetivo de mejorar día con día el actuar docente y así propiciar el desarrollo de competencias y aprendizajes relevantes en los alumnos.

Dimensión 2: Relacional

Enseñar a los alumnos a ser personas sociales, que trabajen en equipo, es una tarea del profesional de la educación, ya que de esta forma van a ayudar a los alumnos a desarrollar su personalidad, y a que tomen conciencia que las enseñanzas recibidas son impartidas por personal profesional de la enseñanza. El vínculo entre el profesor y los alumnos es fundamental. La buena práctica docente necesita que se trate a los estudiantes con cuidado, respeto y preocupación por el estudiante. Bajo esta dirección, la educación se concretiza mediante intercambios en el aula y el centro educativo, particularmente entre maestros y alumnos, que contenga la realización de procesos cordiales de flexibilidad y paciencia.

También es significativo tener presente que contar con un buen equipo multidisciplinario es esencial para un alto rendimiento en cualquier institución educativa. Ya que todos aportan algo desde su experiencia y habilidades, enriqueciendo el trabajo y logrando grandes resultados. Bien encaminado ayuda a maximizar las fortalezas de cada integrante, sacando lo mejor de sí y complementándolo con las de los demás.

El Minedu (2012), refirió que la docencia es fundamentalmente una relación entre personas que asisten al desarrollo de la enseñanza, debidamente preparado, conducido y valorado por profesionales educativos, en este proceso se edifican relaciones de conocimiento, cordiales, que logran que la pedagogía sea una profesión de índole personal, moral y didáctico.

En los centros educativos es muy importante que los que participan en el proceso educativo, se vean motivados, al comprobar que los desarrollos de sus actividades las realizan dentro de un ambiente donde sienten que son respetados y sienten estar rodeados de calor humano, esto indudablemente aumenta la producción de la enseñanza, tanto por parte del profesor como del alumno.

La secretaría de educación pública de México (2011), anotó que la docencia es un trabajo de colaboración que refiere a alumnos y docentes y que orienta las actividades, busca soluciones, coincidencias y diferencias, con la finalidad de construir aprendizajes en grupos.

El trabajo en equipo, es una labor muy importante dentro de la educación, ya que se logra juntar capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida. Esto da un sentido de unidad o entusiasmo por un interés común. Somos capaces de lograr nuestros objetivos por nuestra cuenta, eso es un hecho. Pero si nos apoyamos en otras personas podremos hacerlo más rápido, llegar más lejos y tener más impacto.

La Revista Gestión y Educación de Costa Rica (2011), dijo que el estudio y el intercambio de experiencias, mediante diversas formas propias de la época, posibilita conocer este mundo de diversas interacciones y alcances, sociedad compleja y mucha diversidad, con distintas situaciones en cada lugar del mundo, lo cual permite comprender la propia realidad y en particular, la realidad de las instituciones educativas.

Dimensión 3: Colegiada

Los maestros deben de tomar conciencia que su centro educativo, es parte integrante de una organización dedicada exclusivamente a la educación, los maestros forman un cuerpo altamente especializado y las tareas y actividades que realizan obedece a una organización debidamente preparada y entrenada para impartir enseñanzas.

Cuando los profesores de un centro educativo trabajan de manera colegiada, significa que todos los involucrados con los procesos educativos que en ella se generan, participan simultáneamente dentro de un espacio caracterizado por el análisis de asuntos académicos y por las propuestas que puedan surgir entre ellos, lo cual demanda casi siempre la horizontalidad en la interacciones, debido a que las experiencias y los conocimientos de cada uno de los participantes son considerados como aportes valiosos.

Asimismo, el Minedu (2012) afirmó que el maestro realiza su trabajo al interior del centro educativo, cuya finalidad es lograr que los educandos aprendan y obtengan las competencias adecuadas; corresponde al maestro compartir la visión y misión institucional, tomando en cuenta sus virtudes y doctrina.

La dimensión colegiada, también tiene que ver con la misión y visión del centro educativo, que busca aasegurar una formación sólida en los alumnos que les capacite para pensar y tomar decisiones responsables, desde el lugar donde desarrollen sus actividades. También a pertenecer a una comunidad educativa que

este comprometido en la mejora continua, como medio de dinamizar y optimizar los recursos humanos, funcionales y materiales.

La Revista Gestión y Educación de Costa Rica (2011), agregó que al examinar las competencias en gestión educativa, permite entender el papel del administrador de la educación, trascendente para la mejora de la educación nacional en un contexto mundial.

La noción de competencia, referida inicialmente al contexto laboral, ha enriquecido su significado en el campo educativo en donde es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.

El estatuto del colegio de profesores del Perú (2004), menciona que el docente que asuma un puesto en el Colegio de maestros o en la Administración estatal, desempeñará su cargo, con la mayor responsabilidad y capacidad.

Es muy significativo que los docentes se sientan identificados con su lugar de trabajo, que se sientan parte del mismo, toda vez que un centro educativo es un ente colegiado encargado de impartir conocimientos a los alumnos, asimismo que tengan presente que pertenecen a un ente organizado y disciplinado que cumple funciones educativas, o sea que se identifiquen con su organización, que cumple funciones sumamente importantes para la sociedad en general y para los alumnos en particular.

Dimensión 4: Ética

La parte moral y ética de los profesores y alumnos, constituye el eje central de las actividades en todo centro educativo, el respeto que cada uno se debe, es recíproco, nadie es menos que nadie, todos son iguales, pero eso sí, tomando en cuenta la condición de que unos como maestros y otros como alumnos, deben de guardarse el respeto y consideración que se merecen.

Sobre la moralidad, el reconocimiento de la integridad del ser humano, de un sentido profundo de totalidad en todas sus experiencias y manifestaciones es una exigencia de la educación moral; admitir que sólo con fines analíticos es posible separar lo cognitivo, lo afectivo, lo intuitivo, lo racional, etc. Las demandas, exigencias, expectativas de la vida social tienden a fragmentar al individuo. La escuela debe buscar hacer un reconocimiento de la persona en la singularidad y sentido de unicidad que tienen todas sus expresiones y todas sus vivencias, debe luchar contra todas las prácticas que tienden a la homogeneización. La construcción de la escuela como proyecto multicultural requiere del reconocimiento de la diferencia, la pluralidad y la singularidad, al tiempo que se trabaja sobre las desigualdades, en búsqueda de la equidad, en términos de una educación que favorezca la igualdad de oportunidades.

Minedu (2012), en lo que se refiere a la dimensión ética, explicó que se da específicamente en la obligación y la responsabilidad moral con cada uno de los educandos, sus aprendizajes y su formación como seres humanos. Que el fundamento moral de la profesión educativa encierra el respeto de los derechos y dignidad de los alumnos. La enseñanza que efectúa un docente, es un servicio público, cuyos primordiales beneficiarios son sus alumnos. Es un quehacer profesional regulado por el Estado que enlaza su trabajo laboral con los procedimientos y resultados que de ella derivan, y, por lo tanto, le asignan responsabilidad social ante sus alumnos, sus familias, y la sociedad.

También el Minedu (2012), refirió que la profesión pedagógica se efectúa en representación de la sociedad, para lograr conseguir el pleno desarrollo de la persona, enmarcado en el compromiso moral y ciudadano de formar cabalmente al educando, para que el día de mañana sea una persona de provecho.

La educación ética y moral en todas sus formas debe tener como uno de sus fines la lucha contra la doble moral que separa y coloca en oposición lo que se dice y lo que se hace ; doble moral que tiene tanto peso en nuestra vida social y que genera de un lado escepticismo y rechazo de parte de nuestros alumnos hacia todo lo moral, en su conjunto ; y de otro genera también un facilismo, dado que la

educación moral se resuelve mediante una predica que hace el adulto (padre de familia o maestro), o se reduce a unos enunciados que se consignan en un texto o se queda en un documento que contiene el “proyecto de educación moral de la institución”. El logro de una coherencia y consecuencia entre la teoría y la práctica es uno de los retos más grandes de la educación en su conjunto.

Boff (2012), agregó que la labor y experiencia de una cuidadosa ética, es la que estimula a las personas éticas que tienen el compromiso de enseñar, y legar un mundo que valga la pena vivir, trabajar y disfrutar, en este corto tiempo que Dios nos otorga.

La ética junto con la moral, son los puntos centrales de toda sociedad organizada, esta ha impuesto reglas y normas las cuales deben ser cumplidas por todos sin excepción, ya que es la base principal para permitir la convivencia de los seres humanos en un ambiente de respeto de cada uno de sus integrantes, en la cual todos nos debemos respeto. Si todo esto lo trasladamos a un centro educativo, donde los alumnos reciben educación por parte de los directivos y maestros, éstos deben ser ejemplo de moralidad y ética, ya que servirá de ejemplo al alumnado.

1.3. Justificación

Morán y Alvarado (2010) expresaron que la mayor parte de las investigaciones se realizan con un fin definido, no se efectúan sencillamente por voluntad de una persona; y ese motivo debe ser lo suficientemente fuerte para que justifique su ejecución.

1.3.1 Justificación Práctica

Esta tesis es importante porque va a permitir establecer en qué medida la gestión directiva influye sobre la práctica pedagógica que ejercen los docentes en un centro educativo, y por consiguiente de qué manera ayuda a que las labores administrativas y educativas se desarrollen mejor. Es un consenso generalizado que el manejo de un director en forma oportuna y apropiada de un centro educativo, influye mucho en

las labores escolares y de otro lado su mal manejo también influye, pero en forma negativa, constituyéndose en un obstáculo para la buena marcha administrativa, ya que éste debe ser un líder, que guie al grupo con inteligencia, con el ejemplo, que sepa obtener resultados, basándose en la persuasión inteligente, que tenga empatía, y que sea capaz de comprender las necesidades y darle a cada quien lo que le corresponda. Asimismo, esta investigación servirá para que los directivos de un colegio, tomen conciencia de la importancia del rol que desempeñan, y que su aporte es muy importante, por lo que el estilo de dirección que aplique, deberá ser el más adecuado en su trato con profesores, alumnos y padres de familia, a fin de cumplir con las metas y objetivos del centro educativo.

1.3.2. Justificación Metodológica

En la presente tesis, se van a investigar acerca de la gestión directiva y la práctica pedagógica. En el primer caso corre a cargo de los directivos, quienes deben ser conscientes de su labor, líderes, que conduzcan con éxito las actividades tendientes a alcanzar los objetivos en la Institución y en el segundo caso, corresponde a los maestros, quienes deben estar comprometidos con que su labor de enseñanza, permita a los alumnos desarrollar sus competencias, impartiendo una educación de calidad. Por lo expuesto consideramos que los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos empleados en la presente investigación, una vez demostrada su validez y confiabilidad, sean utilizados en otros trabajos de investigación que aporten al campo pedagógico.

1.3.3. Justificación Teórica

La investigación que se somete a consideración presenta justificación teórica, puesto que la gestión directiva aplicada a la práctica pedagógica de los docentes, en la red educativa 04- UGEL 07 del distrito de Santiago de Surco, radica en que existen pocas investigaciones referentes al tema, cuyo resultado van a posibilitar a los directivos, específicamente al director, crear doctrina de cómo lograr conducir con eficacia un centro educativo, buscando corregir errores y de hallarlos enmendarlos; así como tratar de aplicar estilos de gestión apropiados y eficientes,

que permita a los docentes alcanzar las metas y objetivos de su centro de labor, todo esto en beneficio de maestros, alumnos y padres de familia.

Asimismo, es concordante con los lineamientos del Minedu (2014) cuando refiere que todo centro educativo necesita contar con un líder directivo, ósea una persona que asuma la dirección de la organización en relación a los objetivos y metas y también con lo que refiere el Minedu (2012), cuando menciona que la gestión del centro educativo, abarca a los docentes que realizan tareas en el aula, así como a los que ejercen cargos en jefaturas y asesorías.

1.4. Problema

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), en el artículo 26, indica que todo individuo sin excepción tiene derecho a la educación en forma gratuita, sin ningún tipo de excepción. Esta declaración a la vez fue recogida en el Artículo 13 de nuestra actual Constitución, que también declara que la educación tiene como fin el desarrollo integro de la persona humana; que el Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza en todos los niveles; a la vez que los padres de familia tienen la obligación de educar a sus hijos y la prerrogativa de escoger el centro de educación y de participar y colaborar en el proceso educacional.

Es consenso general que una de las causas que más influencia tiene en el progreso de las personas, es la educación, ya que nos permite identificarnos, para lograr nuestro desarrollo personal, además nos posibilita acortar distancias entre los seres humanos para su realización y sirve de trampolín para escalar otros peldaños del conocimiento, que nos va a conducir a abrir nuevos horizontes.

En nuestro entender la educación constituye uno de los aspectos básicos en que se sostiene el ser humano, no se concibe en la actualidad a una persona sin educación, por tal motivo a nivel mundial, constituye uno de los pilares más importantes ya que permite sacar a personas de la ignorancia a que descubran sus potencialidades, para poder realizarse como personas con conocimientos, todo esto en provecho de la sociedad.

Una de las mejores formas de que un país surja y salga del subdesarrollo es potenciando la educación de los niños en los centros educativos, sabemos que en la medida que preparemos a los estudiantes, vamos a lograr formar mejores personas y por ende mejores ciudadanos.

En ese sentido, en la actualidad, se realiza el Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA), que se fundamenta en el análisis del desempeño de alumnos en las áreas de competencias de lectura, matemáticas y ciencias naturales, mediante pruebas que se llevan a cabo cada 03 años en diferentes naciones con la finalidad de valorar a los educandos. Este estudio es realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismo de cooperación internacional, compuesto por 35 estados, entre los cuales se encuentra nuestro país. Los primeros lugares de este informe lo ocupan países como Dinamarca que invierte (8.7% de su PBI), Islandia (7.6%), Nueva Zelanda (7.4%), Corea del sur (7.60%) y Finlandia (6.5%), mientras que nuestro país que en dicha prueba ocupa uno de los últimos lugares, solo invierte el 3.85% de su PBI. Como se puede apreciar, nuestro país invierte muy poco en educación (Por alumno el Perú invierte 1000 dólares anuales contra los 3,500 dólares, que por ejemplo invierte Chile, por citar a un país vecino), lo que da por resultado entre otros, que la educación que se ofrece sea de baja calidad, y si a esto sumamos el bajo sueldo que se paga a los maestros; el abundante déficit de infraestructura y las condiciones ambientales inadecuadas, concluimos que la calidad de nuestro servicio educativo es mala, por decir lo menos.

El director que como se sabe es la máxima autoridad en un centro educativo y a quien le corresponde planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades educativas para alcanzar sus metas, debe de tener una serie de cualidades y características tanto personales como profesionales, que le permitan llevar a cabo su gestión con éxito. También debe tener las cualidades de un líder, guía, conductor, que enseñe con su ejemplo, asimismo desarrollar en su gestión, estrategias que le permitan cumplir sus actividades en forma eficiente en compañía de docentes, alumnos y padres de familia.

A la vez, en sus relaciones deberá observar un buen trato con maestros, alumnos y padres de familia, por lo que el puesto de directivo, debe recaer en una persona con virtudes tanto profesionales como personales, todo esto enmarcado dentro de lo que se conoce como gestión educativa o administrativa del centro educativo, donde el éxito de su administración, será de vital importancia para alcanzar las metas anuales.

Todo directivo debe saber planificar a corto, mediano y largo plazo, o sea prever lo que va a hacer, que estrategias va a utilizar para tratar de alcanzar sus objetivos, como va a cumplir las disposiciones del sector educativo, como va a lograr que los maestros lo entiendan y coadyuven a su labor, entre otros aspectos relacionados al planeamiento.

Asimismo, como va a organizar su centro educativo, como va a distribuir las funciones y tareas, a fin que no haya superposición de labores, en otras palabras, que cada uno de los integrantes sepa cuál es su rol, que es lo que le toca hacer y hasta donde llega su ámbito de responsabilidad, entre otros aspectos. A todo esto le agregamos la dirección, aspecto fundamental, ya que acá se verá la mano del directivo, una buena dirección inexorablemente conducirá al éxito y por el contrario una mala, al fracaso, para esto el director, debe ser una persona que tenga condiciones de líder, que conduzca con el ejemplo, que sea el primero en llegar y el último en retirarse, en término figurado, debiendo comprender que está en los ojos de todos y cada de los integrantes del centro educativo, por lo tanto, su conducta deberá ser impecable, y evitar de esta forma algún tipo de censura. Asimismo, para lograr todo esto, deberá ejercer funciones de control con todo el personal bajo su dirección, controlando las actividades a fin que se ajusten a lo dispuesto y en caso de encontrar desviaciones, las enmendará.

Por otro lado, los maestros, que son los que realizan y ejecutan la práctica pedagógica, quienes en forma personal interactúan y tienen en sus manos el desarrollo y la conducción de las tareas con los alumnos, quienes solucionan los requerimientos de los padres de familia, y gracias a su buen desempeño, logran tener buenos alumnos y por ende mejores ciudadanos en beneficio de la sociedad.

Contreras y Contreras (2012), explica que la práctica pedagógica, son las formas de enseñanza, la comunicación pedagógica y la planificación didáctica, asuntos importantes para hacer de ésta, una acción que contribuye con el desenvolvimiento integral de la personalidad de los alumnos (destrezas, habilidades, aptitudes), y que es a través de la cual los docentes facilitan los procesos de aprendizaje.

Según el Minedu (2003), el sector educativo en nuestro país cuenta con una serie de requerimientos y demandas, las cuales necesitan ser afrontadas de manera racional y efectiva. Sin embargo, lo más primordial es dar un impulso a los cambios que requieren el proceso educativo para lograr la gran transformación que necesita la escuela, con la finalidad de obtener buenos resultados de aprendizaje significativo en los estudiantes y la sociedad. El colegio, es la principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional, sin embargo, su situación cambia de acuerdo al lugar donde se encuentra. La mayor parte de los centros educativos observan diversas necesidades y presentan obstáculos que se observan en el limitado desarrollo educativo, lo que requiere de decisiones inmediatas, para que puedan cumplir con sus funciones.

La Red educativa N°04, UGEL N°7, del distrito de Santiago de Surco, cuenta con 11 instituciones educativas, que brindan educación a 400 alumnos aproximadamente, tanto de inicial, primaria como de secundaria, pero para nuestro trabajo de investigación hemos considerado a 164 profesores de educación secundaria de 04 colegios secundarios, que constituye nuestra población y muestra.

En estos Institutos educativos, conviven una serie de problemas tanto educativos como administrativos, siendo los que más resaltan el bajo rendimiento académico y la marcada deserción de alumnos, y que no solo es responsabilidad de los maestros, por una mala práctica pedagógica, sino también de los directivos, quienes son los responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar que las actividades en las citadas instituciones, se realicen en forma óptima; habiéndose observado que los directivos, en su mayoría, no cuentan con una buena

preparación académica, y en algunos casos adolecen de falta de liderazgo y falta de compromiso, para una conducción acertada, dando todo esto lugar a los inconvenientes antes citados.

De esta manera, para el presente estudio, nos hemos propuesto conocer los detalles de la forma cómo los directivos de la red educativa N°04-UGEL 07, de Santiago de Surco, realizan y ejecutan su gestión directiva, en el desarrollo de las actividades institucionales, pedagógicas y administrativas, en los centros educativos mencionados, en los campos del planeamiento, la organización, la dirección y el control, y si esto influye en la práctica pedagógica que realizan los docentes con los alumnos, ya que de ello dependerá alcanzar el éxito en su gestión y lo que sin duda generará una serie de beneficios, como brindar una educación de calidad, mayor demanda del servicio educativo y por consiguiente lograr recuperar el prestigio entre los colegios de su jurisdicción.

1.4.1. Formulación del problema

Méndez (2011) al respecto: "(...) consiste en el planteamiento de una pregunta que define exactamente cuál es el problema que el investigador debe resolver (...)". p.165

La formulación del problema es la forma como se estructura toda la información en un trabajo de investigación, es la principal razón del porque se debe hacer una tesis, para luego resumir el asunto proyectado a través de una pregunta, también se puede mencionar que es la presentación de problema en términos concretos, claros y precisos.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N° 04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017?

Problemas específicos:**Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017?

1.5. Hipótesis

Morán y Alvarado (2010), sobre hipótesis: “es aquello que se encuentra debajo de algo, que sirve de base o fundamento, en este caso, suposición sujeta a verificación, o que se ha usado como base de un razonamiento” (p.42).

Asimismo, podemos agregar que una hipótesis es algo que se supone puede ser cierto o no, y que después de un estudio concienzudo extraer de ella, una o más conclusiones.

1.5.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis específica 2

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017.

Hipótesis específica 3

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis específica 4

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

1.6. Objetivos

Morán y Alvarado (2010) mencionó al respecto que: “tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (p.26).

Agregamos que el objetivo vendría a ser al fin o meta a donde se pretende llegar, es lo que impulsa a las personas a tratar de lograr o conseguir algo, nosotros en nuestras vidas siempre nos estamos trazando objetivos por alcanzar, se podría decir que es lo que justificaría el esfuerzo que realizan las personas en su día a día.

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04 UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables de investigación

Variable 1: Gestión directiva

Minedu (2014) cuando se refiere a la gestión directiva, manifiesta que en la escuela donde el proceso educativo efectúa diversas actividades y espacios organizativos, requiere tener un referente que reoriente y dirija el trabajo de los profesores en todas sus facetas, desde el salón en el aspecto de la enseñanza, hasta los diferentes aspectos de la organización, que conlleven a un buen desempeño educativo.

Agregamos que la gestión directiva corre a cargo del personal directivo del centro educativo (Director, Sub director), quienes son los encargados de dirigir todas las acciones del campo administrativo y educativo, a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos; por lo tanto, quien desempeñe la labor de director específicamente, debe estar capacitado para desempeñarse en todos estos campos y para lo cual debe reforzar sus capacidades.

Variable 2: Práctica pedagógica

Barragán (2012), la define: “como al conjunto de acciones que efectúa el maestro dentro del aula, en las que están involucrados conceptos de programa educativo, la enseñanza, la didáctica y todos aquellos espacios que encierra la labor del ser docente” (p.20).

La práctica pedagógica, tiene su razón de ser en ver como los docentes desempeñan sus labores frente a los alumnos, como llevan a cabo su enseñanza, en que forma comunican sus conocimientos, como se hacen entender frente a sus alumnos, es una tarea ardua, que día a día los maestros deben de ejecutar a fin que los educandos aprendan sus enseñanzas.

2.2. Operacionalización de las variables

Hernández, Fernández y Baptista (2010), al respecto refieren que es el conjunto de procedimientos y actividades que se llevan a cabo para medir una variable.

Tabla 1
Operacionalización de la variable: *Gestión Directiva*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición ordinal	Niveles/ Rangos
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Institucional • Definición de planes 	1,2,3,4	Nunca (1)	Eficaz (76-100)
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración de recursos. • Cuadro de Organización. • Ordenamiento interno. 	5,6,7,8,9	A veces (2)	Regular (48-75)
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Promoción de actividades. • Ejecución de tareas. 	10,11,12,13, 14,15,16	Casi siempre (3)	Ineficaz (20-47)
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de gestión. • Rendición de cuentas. • Comprobación de resultados. 	17,18,19,20	Siempre (4)	

Nota: Adaptado de Chiavenato 2007 (p.44)

Tabla 2
Operacionalización de la variable: *Práctica Pedagógica*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición ordinal	Niveles/Rangos
Reflexiva	• Identidad Profesional.	1,2,3,4,5	Nunca (1)	Adecuada (76-100)
	• Toma de decisiones.			
	• Saber docente.			
Relacional	• Trabajo en equipo.	6,7,8,9,10	A veces (2)	Regular (48-75)
	• Procesos afectivos.			
	• Relación, vínculos.			
Colegiada	• Organización.	11,12,13,14,15	Casi siempre (3)	Inadecuada (20-47)
	• Misión y visión institucional.			
	• Decisión grupal.			
Ética	• Moralidad.	16,17,18,19,20	Siempre (4)	
	• Responsabilidad social.			
	• Idoneidad profesional.			

Nota: Adaptado del Marco del buen desempeño docente (p.17)

2.3. Metodología

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo.

Bernal (2010) sobre el método hipotético-deductivo, nos dice que es una manera de enfrentar la investigación, que empieza con testimonios en forma de hipótesis y que se trata de aceptar o rechazar, dando resultados en forma de conclusiones que deben ser probados.

2.4. Tipo de estudio

La investigación es de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo.

Cazau (2006), sobre la Investigación aplicada refiere que: “busca el conocimiento por el conocimiento mismo, más allá de sus posibles aplicaciones prácticas”. (p.18)

Sobre el enfoque cuantitativo Hernández, Fernández y Baptista (2006), mencionan que utiliza la recopilación de información para probar la hipótesis, teniendo en cuenta la estadística, para establecer modelos de actuación y probar las proposiciones.

2.5. Diseño

La presente investigación es de diseño no experimental, de nivel correlacional y corte transversal.

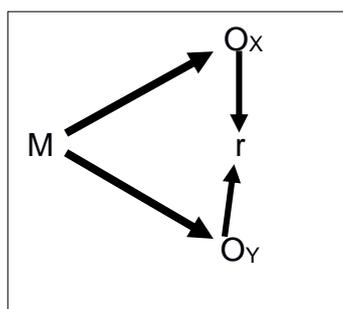
Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), agregan que una vez que se ha escogido el tipo de estudio, se ha planteado el problema y formulado las hipótesis, se escoge el diseño, que es el que tratará de dar respuesta a las interrogantes planteadas y cumplir con los objetivos de la investigación.

Soto (2015), denomina a la investigación no experimental: “(...) porque no se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existió manipulación de variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural. (p.67)

Asimismo, Hernández (et ál) sobre la investigación correlacional, agregan que trata de saber la relación que puede existir entre dos o más variables en un entorno dado y de corte transversal, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, es como tomar una fotografía de algo que sucede.

El esquema grafico se muestra a continuación:

Figura 1. Diseño de la Investigación



Dónde:

M = Muestra Docentes

O_x = Variable 1 Gestión directiva

O_y = Variable 2 Práctica pedagógica

r = Relación de las variables de estudio

2.6. Población

2.6.1. Población censal

Palella y Martins (2006) refiere que: (...) cuando propone un estudio, el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal, o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir determinar una muestra (...) (p.116).

Fracica (1988, citado por Bernal 2010, p.160), define a la población como el conjunto total de individuos u objetos, que tienen algunas peculiaridades comunes que se pueden observar en un lugar y momento específico.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 164 profesores de secundaria de 04 centros educativos de la red N° 04-UGEL 07 de Santiago de Surco, de acuerdo al detalle siguiente:

Tabla 3

Población del trabajo de Investigación

Institución Educativa	Número de docentes
6044 Jorge Chávez	45
Tco. FAP Manuel Polo Jiménez	60
6087 Pablo María Guzmán	15
Alcides Vigo Hurtado	44
Total	164

Criterios de selección

Se utilizó la población censal, debido a que se abarcó el 100% de la población.

Criterios de inclusión

Se consideró a todos los docentes de secundaria de la Red 04, UGEL 07 de Santiago de Surco.

Criterios de Exclusión.

No se consideró a los directivos, profesores de primaria y al personal administrativo, ya que la encuesta estuvo dirigida solamente a los docentes de secundaria.

2.7. Técnica

La técnica de colecta de datos que se utilizó en la presente investigación es la encuesta.

Méndez (2011), sobre encuestas refiere que posibilita conocer los motivos, las cualidades y las opiniones de las personas, en concordancia con el objetivo del estudio.

La encuesta fue para la presente investigación, la manera de recopilar información para la investigación estadística, ya de esta forma se registra con veracidad la problemática existente, y que posteriormente nos va a conducir a la validación de la hipótesis.

2.7.1. Instrumentos.

Morán y Alvarado (2010) son los que sirven para recolectar información de la muestra, para después de estudiarlos resolver si se rechaza o acepta la hipótesis

Los instrumentos están referidos a los recursos que utiliza el investigador; para obtener información y datos relacionados con el tema de estudio. Por intermedio de estos instrumentos, se obtiene información concreta que podrá usar e interpretar en concordancia con el Marco Teórico, teniéndose cuidado que los datos recolectados deben estar íntimamente relacionados con las variables y objetivos planteados.

Cuestionario

Para Gómez (2006) el cuestionario es un conjunto de interrogantes (preguntas o ítems) con relación a una o más variables a medir.

El Cuestionario es un instrumento, en forma material impresa o digital, usado para registrar la información de personas que participan en una encuesta; en una entrevista o en otros procedimientos como son los experimentos. Para su diseño se debe recurrir a la operacionalización de variables de la investigación, también se puede tomar un cuestionario existente y adaptarlo o crear uno nuevo, lo que requerirá realizar una validación.

Ficha técnica de Gestión Directiva.

Nombre: Cuestionario sobre Gestión directiva

Autor: Roberto F. Llanos Jiménez

Objetivo: Determinar la relación entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes del nivel secundaria de la red N° 04 UGEL 07-Santiago de Surco 2017.

Población: La población estará constituida por 164 docentes de secundaria de la Red N° 04 de la UGEL 07 Santiago de Surco.

Número de ítem:

Aplicación: Encuesta Directa

Tiempo: 20 minutos

Escala: Dicotómica

Niveles: No Aceptable, SI Aceptable

Ficha técnica de Práctica pedagógica

Nombre: Cuestionario sobre Práctica pedagógica

Autor: Roberto F. Llanos Jiménez

Objetivo: Determinar la relación entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes del nivel secundaria de la red N° 04 UGEL 07-Santiago de Surco 2017.

Población: Estará constituida por 164 maestros de secundaria de la Red N° 04 de la UGEL 07 Santiago de Surco.

Número de ítem: 20

Aplicación: Encuesta Directa

Tiempo: 20 minutos

Escala: Dicotómica

Niveles: No Aceptable, SI Aceptable

Validez y Confiabilidad.

Validez

Hernández, Fernández y Baptista (1998):” la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (pág.243).

Los cuestionarios se encuentran refrendados por juicio de expertos, presentando resultado de aplicables.

Tabla 4

Relación de validadores

Validador	Resultado
Dr. Hugo R. Prado López	Aplicable
Dra. Edith G. Rivera Arellano	Aplicable
Dra. Mildred Ledesma Cuadros	Aplicable

Nota: certificados de validez del instrumento

Fiabilidad de los instrumentos

Hernández, et al (2010), la fiabilidad está dada por el grado en que un instrumento produce resultados iguales en su medición.

Para la presente investigación se ha considerado 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

Tabla 5

Confiabilidad Gestión directiva

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,874	20

Interpretación

Estando que el Alfa de Cronbach es superior a 0.80, indica que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

Tabla 6

*Confiabilidad Práctica pedagógica***Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,917	20

Interpretación

Habiéndose establecido que el Alfa de Cronbach es superior a 0.90, indica que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

2.8. Métodos de análisis de datos

En la presente investigación se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman aplicado en el programa estadístico SPSS V. 22, el cual nos va a permitir examinar nuestra base de datos, nuestras variables y confeccionar los cuadros estadísticos necesarios para comprobar nuestras hipótesis.

2.9. Aspectos éticos

Se tendrá en cuenta los principios siguientes:

No se divulgará los nombres de los encuestados.

La investigación es genuina, no hay plagio.

Se solicitará autorización de la autoridad escolar para efectuar las encuestas.

No se hará ningún tipo de cambio a los resultados finales.

Se guardará la identificación de los colaboradores

Se registrara las citas de los libros y documentos consultados

No habrá adulteración de los resultados

III. RESULTADOS

3.1. Resultados de la investigación

3.1.1 Descripción de resultados de las variables

Tabla 7

Gestión directiva de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	4,3	4,3	4,3
Regular	65	39,6	39,6	43,9
Eficaz	92	56,1	56,1	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión Directiva (Anexo 2)

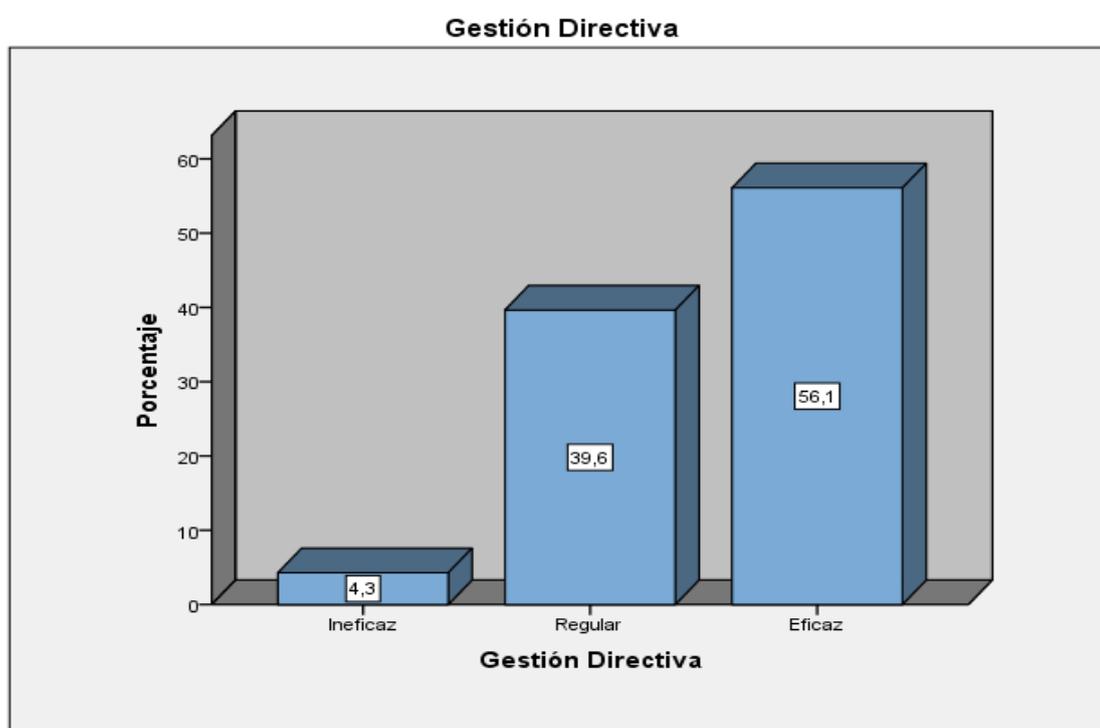


Figura 2. Diagrama de frecuencias de la Gestión directiva

Interpretación:

Como se puede ver en la tabla y figura; la gestión directiva, en un nivel de ineficaz representa un 4.3%, regular un 39.6% y eficaz un 56.1%; esto es entre ineficaz y regular representa un 43.9%.

Tabla 8

Práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuada	11	6,7	6,7	6,7
Regular	58	35,4	35,4	42,1
Adecuada	95	57,9	57,9	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Práctica Pedagógica (Anexo 2)

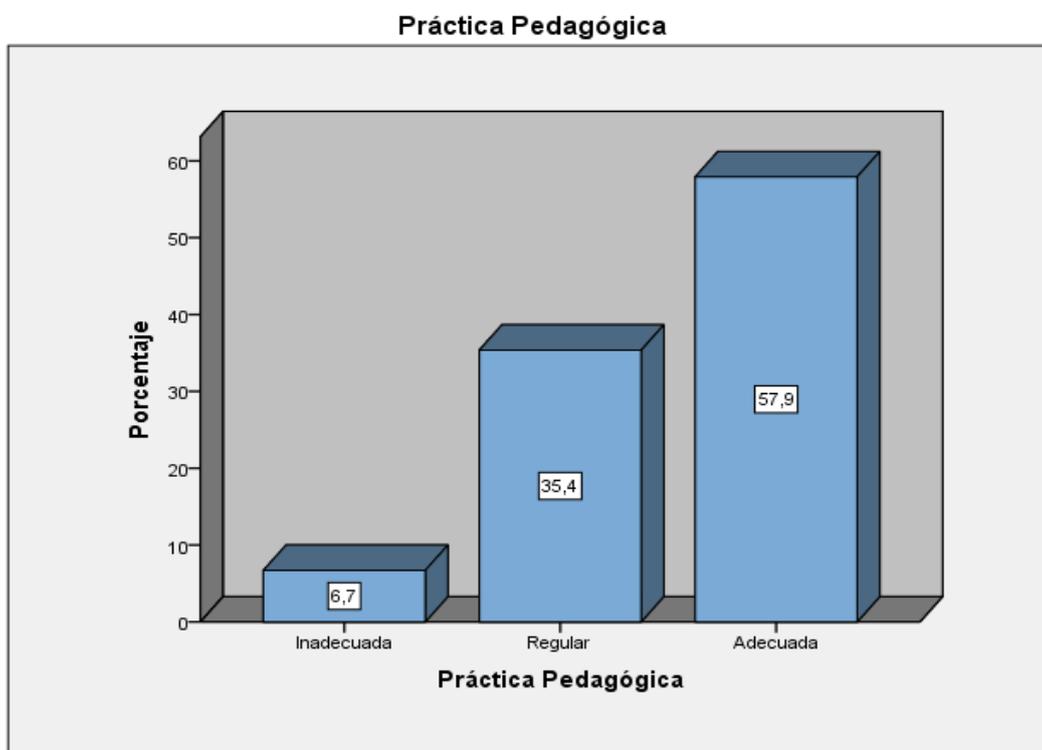


Figura 3. Diagrama de frecuencias de la Práctica Pedagógica

Interpretación:

De la apreciación en la tabla y figura; la práctica pedagógica en un nivel inadecuada representa un 6.7%, regular un 35.4% y adecuada un 57.9%; esto es entre inadecuada y regular representa un 42.1%.

Tabla 9

Gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Práctica Pedagógica	Inadecuada	7 4,3%	4 2,4%	0 0,0%	11 6,7%
	Regular	0 0,0%	50 30,5%	8 4,9%	58 35,4%
	Adecuada	0 0,0%	11 6,7%	84 51,2%	95 57,9%
Total		7 4,3%	65 39,6%	92 56,1%	164 100,0%

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

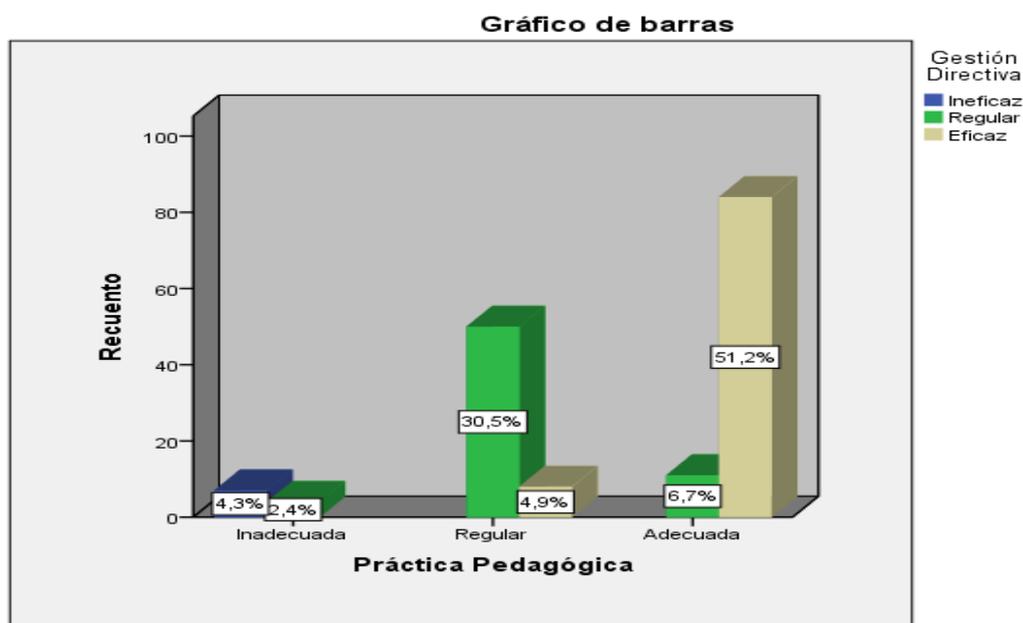


Figura 4. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la práctica pedagógica

Interpretación:

Como se aprecia en la tabla y figura; la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 30.5% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. A la vez, la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 51.2% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

Tabla 10

Gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Reflexiva	Inadecuada	7	1	0	8
	Regular	4,3%	0,6%	0,0%	4,9%
	Adecuada	0	30	3	33
Total	Regular	0,0%	18,3%	1,8%	20,1%
	Adecuada	0	34	89	123
	Total	0,0%	20,7%	54,3%	75,0%
Total		7	65	92	164
		4,3%	39,6%	56,1%	100,0%

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

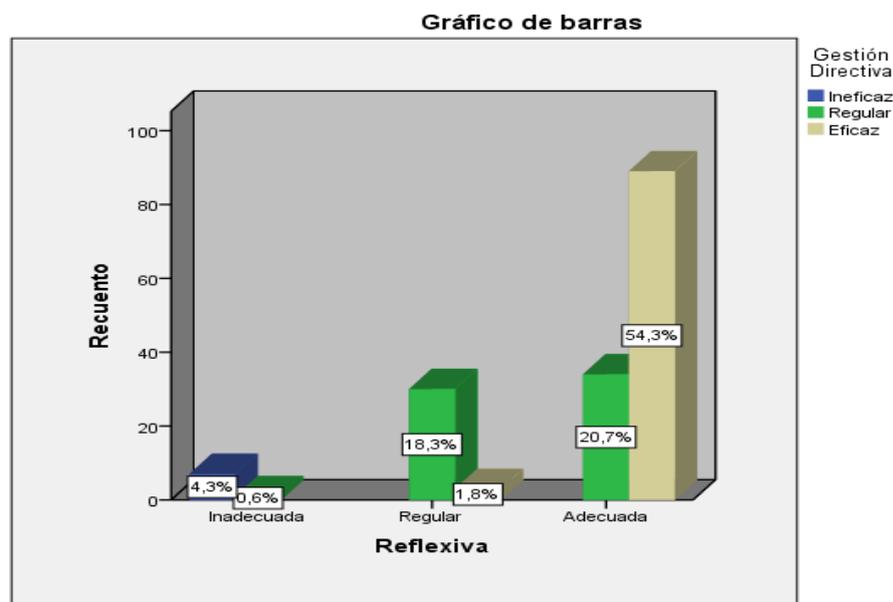


Figura 5. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la dimensión reflexiva

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 18.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. Así mismo, la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 54.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

Tabla 11

Gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Relacional	Inadecuada	7	6	3	16
	Regular	0	47	5	52
	Adecuada	0	12	84	96
Total		7	65	92	164
		4,3%	39,6%	56,1%	100,0%

Nota: tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

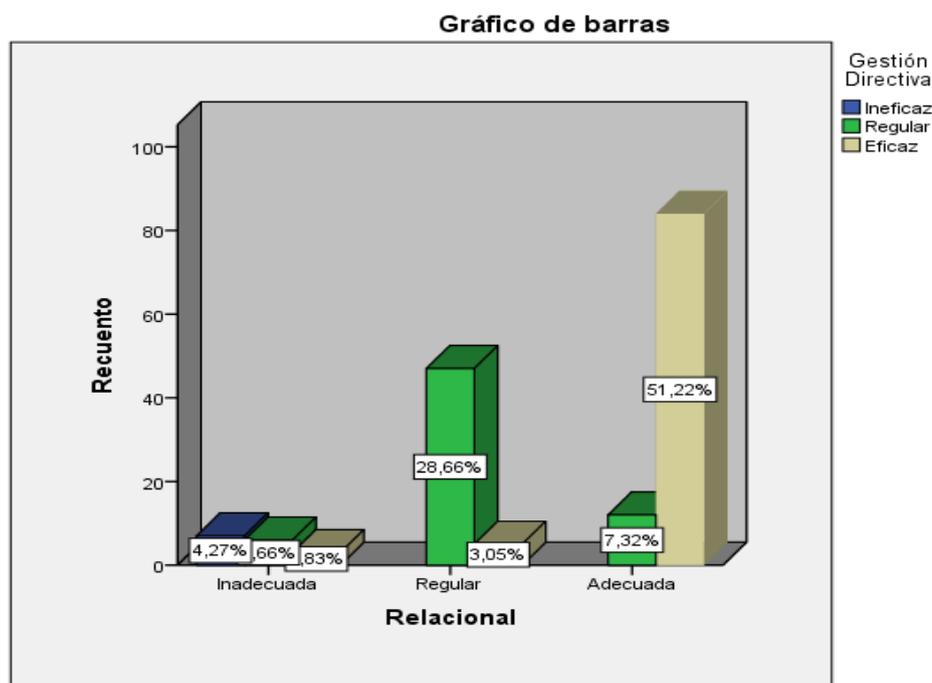


Figura 6. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la dimensión relacional

Interpretación:

De conformidad a la tabla y figura; la dimensión relacional de la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la dimensión relacional de la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 28.7% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. Así mismo, la dimensión relacional de la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 51.2% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

Tabla 12

Gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Colegiada	Inadecuada	7	7	1	15
	Regular	4,3%	4,3%	0,6%	9,1%
	Adecuada	0	45	7	52
Total	Regular	0,0%	27,4%	4,3%	31,7%
	Adecuada	0	13	84	97
	Total	0,0%	7,9%	51,2%	59,1%
Total		7	65	92	164
		4,3%	39,6%	56,1%	100,0%

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

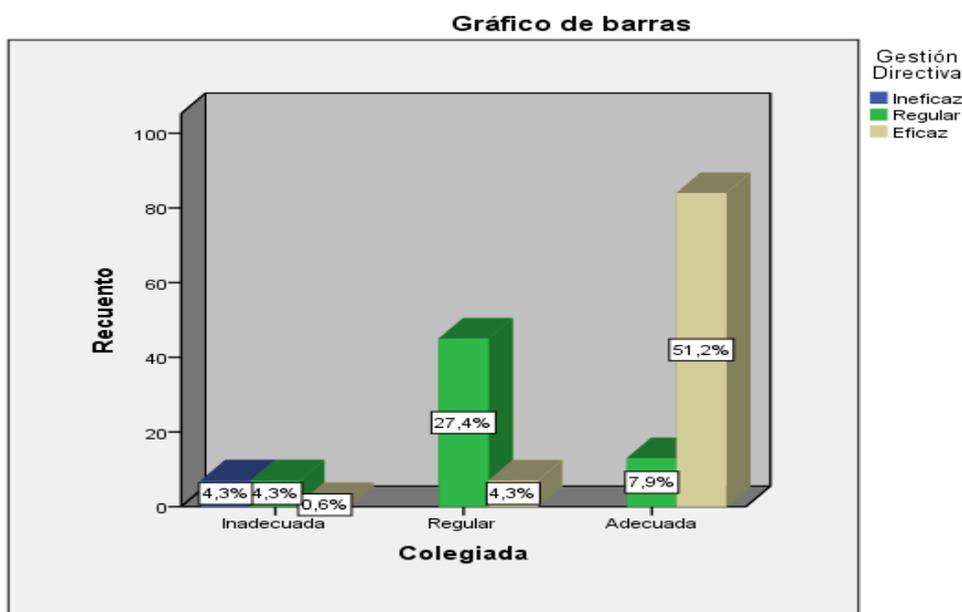


Figura7. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la dimensión colegiada

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión colegiada de la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la dimensión colegiada de la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 27.4% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. Así mismo, la dimensión colegiada de la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 51.2% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

Tabla 13

Gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Ética	Inadecuada	7	19	4	30
	Regular	4,3%	11,6%	2,4%	18,3%
	Adecuada	0	42	36	78
Total	Regular	0,0%	25,6%	22,0%	47,6%
	Adecuada	0	4	52	56
	Total	0,0%	2,4%	31,7%	34,1%
Total		7	65	92	164
		4,3%	39,6%	56,1%	100,0%

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

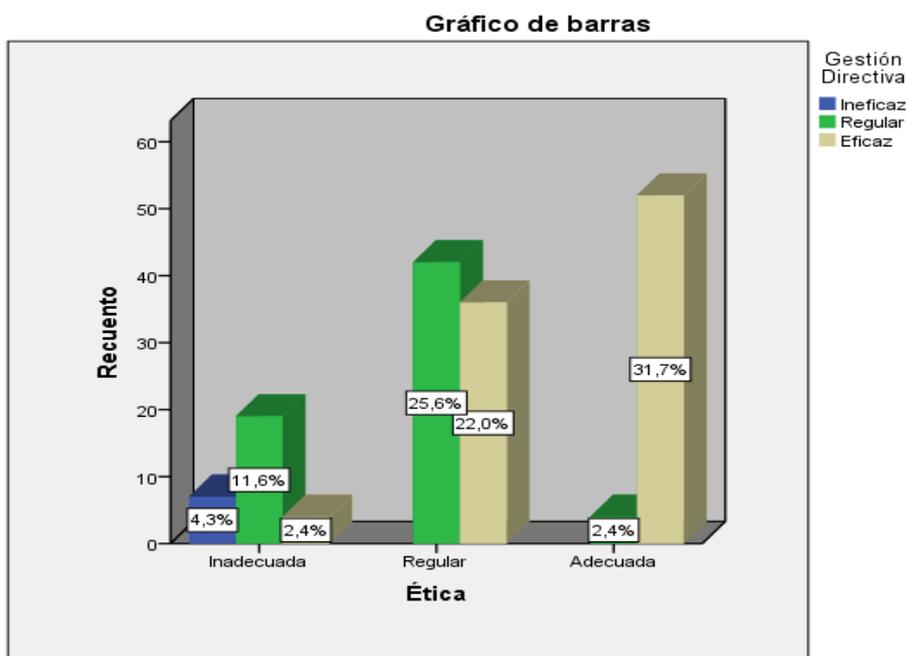


Figura 8. Diagrama de barras agrupadas la gestión directiva y la dimensión ética

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión ética de la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la dimensión ética de la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 25.6% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. Así mismo, la dimensión ética de la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 31.7% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

3.1.2. Prueba de hipótesis general y específica

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Hipótesis Nula.

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 la práctica pedagógica.

Correlaciones					
		Gestión Directiva	Práctica Pedagógica		
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,788**	
		Sig. (bilateral)		,000	
	Práctica Pedagógica	N	164	164	
		Coeficiente de correlación	,788**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000		
		N	164	164	

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.788 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: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica

pedagógica de los docentes de secundaria de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Hipótesis Específica 1

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 dimensión reflexiva

		Correlaciones	
		Gestión Directiva	Reflexiva
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,617**
		N	164
	Reflexiva	Coeficiente de correlación	,617**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	164

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.617 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: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Específica 2

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 y dimensión relacional

		Correlaciones	
		Gestión Directiva	Relacional
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,747**
		N	164
	Relacional	Coeficiente de correlación	,747**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	164

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.747 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 3; se concluye que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Hipótesis Específica 3

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 dimensión colegiada

Correlaciones				
			Gestión Directiva	Colegiada
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,756**
		Sig. (bilateral)		,000
	Colegiada	N	164	164
		Coeficiente de correlación	,756**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	164	164

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.756 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 3; concluye que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Específica 4

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 18

Correlación gestión directiva y dimensión ética

		Correlaciones		
			Gestión Directiva	Ética
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,609**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	164	164
	Ética	Coeficiente de correlación	,609**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	164	164

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.609 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 4; concluye que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las variables gestión directiva y práctica pedagógica en los docentes de secundaria de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

De los hallazgos y análisis efectuados respecto al objetivo general, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.788, 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de los colegios de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017, el estudio corrobora con lo esbozado por Yábar (2013), que afirma que la práctica pedagógica es un aspecto que tiene que evaluarse y mejorarse en todo el proceso de enseñanza, ya que es necesaria para contribuir a facilitar el aprendizaje a los estudiantes; en este sentido se coincide en los resultados en cuanto a que la práctica pedagógica inadecuada representa un 6.7%, regular un 35.4% y adecuada un 52.1%; esto es entre inadecuada y regular representa un 42.7%; siendo este diagnóstico clave para considerar que es necesario dentro de un proceso de gestión directiva proponer acciones para su mejora que van desde la formación continua, como el de crear espacios para socializar las experiencias en su realización.

Asimismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados con relación al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.617 indicó que hay 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de los colegios de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; similares resultados fueron encontrados por Araiza, Magaña y Carrillo (2013), donde el Rho de Spearman tiene una fiabilidad de 0,810, asimismo obtuvieron resultados positivos: Un P valor 0,00 a nivel de significancia 0,05, entre

las variables Gestión directiva y el desempeño de los docentes, aceptándose la hipótesis del estudio.

También de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados respecto al objetivo específico 2, el resultado del Rho Spearman de 0.747, 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; resultados similares se hallaron en la investigación de Gonzales (2013), donde se percibió que el liderazgo directivo tiene relación con el desempeño laboral de los maestros, arrojando un Rho de Spearman de 0,87 de fiabilidad; observándose también que entre las variables hay alta relación y siendo altamente significativo ($P=0,001$).

De igual modo, de los hallazgos descubiertos y del análisis respecto al objetivo específico 3, el resultado del coeficiente Rho Spearman de 0.756, 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; lo que concuerda con Blancas (2014), donde se apreció que existe correlación entre las variables Gestión directiva y el rendimiento académico de los alumnos, observándose una alta relación entre las variables, siendo altamente significativas ($P=0,001$).

De la misma manera de los hallazgos encontrados y del análisis respecto al objetivo específico 4, El resultado del Rho Spearman de 0.609, indicó 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Igualmente el presente estudio ratifica lo planteado por Arredondo (2014), quien afirma que dentro de la práctica pedagógica la ética constituye un aspecto importante, además de relacionarse con la gestión directiva, como ha quedado demostrado, siendo el Rho Spearman de 0.609, indicó 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluye que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; confirmando lo expresado por Araiza, Magaña y Carrillo (2013), que nuestra situación educativa se encuentra sumida en una sociedad que constantemente exige cambios permanentes con el fin de encontrar los mejores resultados, lo cual se verá reflejado en cambios positivos y que es prioridad conocer quien o quienes son los que educan a nuestros hijos, es decir conocer cómo se vienen impartiendo las enseñanzas en sus colegios, y con qué calidad ética y moral se realizan; y que no solo deben preocuparse por buscar una escuela apropiada, sin antes hacer una evaluación, para comprender como se desarrolla el proceso de enseñanza con nuestros niños.

De igual manera de los hallazgos encontrados confirma lo propuesto por Guaraca (2012) y González (2013), que concuerdan en afirmar que los resultados encontrados en donde el nivel de ineficaz representa un 4.3%, regular un 39.6% y eficaz un 56.1%; siendo que entre ineficaz y regular representa un 43.9%, reflejan que en los directivos de las instituciones educativas en estudio, aún falta fortalecer los conocimientos, procedimientos y actitudes; considerando que la Gestión Directiva se asocia con una serie de variables administrativas como lo es la práctica pedagógica y de la que se ha demostrado que existe asociación positiva.

V. CONCLUSIONES

- Primera:** Según los resultados obtenidos respecto al objetivo específico 1, evidencian que existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los maestros de secundaria, de centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; siendo que el Rho Spearman de 0.617, prueba una moderada asociación entre las variables.
- Segunda:** Relacionado al objetivo específico 2, se demostró que hay una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los maestros de secundaria, de los colegios educativos de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017; por tanto, el Rho Spearman de 0.747 reveló una alta asociación entre las variables.
- Tercera:** Respecto al objetivo específico 3, se comprobó que existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de los colegios de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; siendo que el Rho Spearman de 0.756, demuestra una alta asociación entre las variables.
- Cuarta:** En relación al objetivo específico 4, se corroboró que hay una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los maestros de secundaria, de los centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; por lo tanto, el Rho Spearman de 0.609, comprueba una moderada asociación entre las variables.
- Quinta:** Acerca del objetivo general, se confirmó que existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los maestros de secundaria, de los centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; siendo que el Rho Spearman de 0.788, demostró una alta asociación entre las variables.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** Hacer conocer las conclusiones de la presente investigación y propiciar la realización de charlas de capacitación entre directores y maestros de los centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017, que permitan resaltar la importancia que tiene la Gestión directiva y la práctica pedagógica en el desempeño del quehacer educativo en dichos colegios.
- Segunda:** Respecto a la gestión directiva y práctica pedagógica es importante que estas sean evaluadas permanente a fin de retroalimentar aquellas experiencias que resultaron con mayores puntuaciones, creando espacios en la institución educativa que sirvan de intercambio de experiencias.
- Tercera:** Difundir entre los maestros que la práctica pedagógica es una importante variable en el campo educativo y que tiene que evaluarse y mejorarse en todo el proceso de enseñanza, ya que es necesaria para contribuir a facilitar el aprendizaje a los estudiantes; proponiendo acciones para su mejora.
- Cuarta:** Respecto a la gestión directiva es importante que los encargados de funciones directivas, dentro de una realidad de formación continua, sean capacitados y actualizados permanentemente, para ello se pueden formar alianzas estratégicas con instituciones académicas y privadas que permitan el fortalecimiento de la gestión en general.
- Quinta:** Propagar entre los docentes la importancia que tiene el aspecto relacional, ósea a enseñar a los alumnos a ser personas sociales, que trabajen en equipo, ya que de esta forma desarrollaran su personalidad, y a que tomen conciencia que las enseñanzas recibidas son impartidas por personal profesional de la enseñanza.
- Sexta:** Reiterar a los maestros su plena identificación con su lugar de trabajo, que se sientan parte del mismo, toda vez que un centro educativo es

un ente colegiado encargado de impartir conocimientos a los alumnos, asimismo, que tengan presente que pertenecen a un cuerpo organizado y disciplinado que cumple funciones educativas, o sea que se identifiquen con su organización, que cumple funciones sumamente importantes para la sociedad en general y para los alumnos en particular.

Séptima: Impartir talleres entre los directivos y maestros de los centros educativos, sobre la importancia que tiene la ética junto a la moral, ya que son los puntos centrales de toda sociedad organizada y la base principal para permitir la convivencia de los seres humanos en un ambiente de respeto de cada uno de sus integrantes, teniendo presente que sus acciones servirán de ejemplo al alumnado.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achilli, E. (2008). *Formación docente e interculturalidad*. 02 Mar 2017, de Diálogos Pedagógicos sitio webb:

<http://bibdigital.uccor.edu.ar/ojs/index.php/prueba/article/viewFile/471/pdf>

Ávila Baray, Héctor L. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación*. México: Eumed Net.

Barragán Giraldo, Diego F. (2012). *La práctica pedagógica: pensar más allá de las técnicas*. Colombia: Ecoe-Ediciones.

Bass, B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp.331- 361.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación. Recuperado de <http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HASHe5b1.dir/11050004.pdf>

Boff, L. (2012). *El cuidado necesario*. Madrid, España: Editorial Trotta.

Bolívar. A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.

Bruner, J. (1988). *Realidad mental y mundos posibles*". Barcelona: Gedisa.

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales* Tercera Edición- Buenos Aires, marzo 2006 recuperado de: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS.pdf>

- Calderhead, J. & Gates, P. (1993). *Conceptualizing reflection in teacher development*. London: Falmer Press.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa. (Recuperado de Portal educativo de las américas [Educoas.org](http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/trends/trends_mcginn/cap1_9.aspx?culture=es)http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/trends/trends_mcginn/cap1_9.aspx?culture=es)
- Contreras M. y Contreras A. (2012). *Práctica pedagógica: Postulados teóricos y fundamentos ontológicos y Epistemológicos*. Revista digital de Heurística (Historia de la educación), N°15, 220.
- Cuevas, R. (2013). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. Lima, Perú. Editorial San Marcos.
- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7a. ed., McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 10.
- Díaz, S. (2012). *Conceptualización de las competencias docentes*. En comunidad: Formación basada en competencias, Módulo 4: La formación del profesor reflexivo, [Material Didáctico Publicado en la plataforma educativa], Plataforma Seduca2/UAEMéx. Recuperado de <http://www.seduca2.uaemex.mx/distancia/Portafolio/portafolio.php?iCom=10388&iInt=136314&iCveEst=>
- Douglas Mc Gregor. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, SA.
- Fierro C., Fortoul B., Rosas L. *Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la Investigación-acción*. México/Barcelona/Buenos Aires: Editorial-Paidós. 1999, p. 247. Colección Maestros y Enseñanza, núm. 3.
- Fracica, G. (1998), *Modelo de Simulación en Muestreo*, Bogotá, Universidad de la Sabana, 1998

Gareth y George (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.

Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración* 4ta.edición. México: Mc Graw Hill.

Hernández, Fernández & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf.

James R.E. y William M.L. (2008). *Administración y control de calidad del servicio al cliente*. 7ma. Edición. México

Latorre M. (2006). *Las relaciones entre formación inicial y ejercicio profesional docente*. 01 Mar 2017, de Foro educacional Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2292721.pdf>

Louffat E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Argentina: Cengage Learning.

Martínez K. (2015). *Concepto de gestión educativa*. Ensayo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>

Méndez C. (2011). *Metodología-Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México: Limusa. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/324262554/metodologia-de-la-investigacion-carlos-mendez-1-pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2003). Ley N° 28044. *Ley General de Educación*.

Ministerio de Educación (2005)-Decreto Supremo N° 009-2005-ED *Aprueban Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo*.

- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>>
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo*
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Ley de reforma magisterial 29944*
- Ministerio de Educación del Perú (2015) *Compromisos de gestión escolar*
- Ministerio de educación (2017) *Ley del profesorado N° 24029 del 14 DIC 1984*
- Miranda S. (2016). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo educativo, Volum. 7, 32.
- Moral, C., *Formación para la profesión docente*. Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 2000, abril (37), pp.171- 186. Disponible en [17www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=118065&orden=64129](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=118065&orden=64129) Consultado el 11 de marzo de 2009
- Morán, G. y Alvarado D. (2010). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Navarro, M y Lladó, D (2014) *La Gestión escolar una aproximación su estudio* Fondos Mixtos CONACyT- Gobierno de los estados de Tamaulipas- México.
- Ouchi, W. (1981) *teoría Z: How american business can meet the Japanese-* Perseus
- Palella y Martins (2006) *Metodología de la investigación cuantitativa* 3ra. Edición 2012

- Piaget, J. (1973). *La representación del mundo en el niño*. Madrid: Ediciones Morata.
- Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed. Madrid: Espasa, 2014.
- Reyes A. (2004). *Administración de empresas*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=92MVGpDDqn0C&pg=PA55&hl=es#v=onepage&q&f=false>)
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan estratégico en la práctica*. (3ra ED)
- Soto R., (2015) *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos* (2da. ED)
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*, (4ta Ed). México: Limusa.
- Unesco. (2011). *Introducción a la gestión educativa*. En Manual de Gestión para directores de instituciones educativas. Perú: Minedu.
- Vygotsky, L.S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grijalbo.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Gestión directiva y práctica pedagógica docente del nivel secundaria de la red 04, UGEL 07 Santiago de Surco, 2017.

AUTOR: Br Roberto Florencio Llanos Jiménez

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
<p>Problema General: P.G: ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017?</p> <p>Problemas Específicos P.E:1: ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017?</p> <p>P.E:2: ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017?</p> <p>P.E:3: ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017?</p> <p>P.E:4: ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017?</p>	<p>Objetivo General: OG: Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04 UGEL 07, Santiago de Surco-2017.</p> <p>Objetivos específicos O.E.1: Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.</p> <p>O.E.2: Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017.</p> <p>O.E.3: Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.</p> <p>O.E.4: Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.</p>	<p>Hipótesis General H.G: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.</p> <p>Hipótesis específicas H.E.1: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.</p> <p>H.E.2: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017.</p> <p>H.E.3: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.</p> <p>H.E.4: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.</p>	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación Institucional ✓ Definición de planes 	1,2,3,4	Eficaz (76-100) Regular (48-75) Ineficaz (20-47)
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructuración de recursos ✓ Cuadro de Organización ✓ Ordenamiento interno 	5,6,7,8,9	
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Promoción de actividades ✓ Ejecución de tareas 	10,11,12,13,14,15,16	
			Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de gestión ✓ Rendición de cuentas ✓ Comprobación de resultados 	17,18,19,20	
			Variable 2: Práctica pedagógica			
			Reflexiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identidad profesional ✓ Toma de decisiones. ✓ Saber docente. 	1,2,3,4,5	Adecuada (76-100) Regular (48-75) Inadecuada (20-47)
			Relacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo ✓ Procesos afectivos ✓ Relación, vínculos 	6,7,8,9,10	
			Colegiada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización ✓ Misión y visión Institucional ✓ Decisión grupal 	11,12,13,14,15	
			Ética	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moralidad ✓ Responsabilidad social ✓ Idoneidad profesional 	16,17,18,19,20	

ANEXO 2
INSTRUMENTOS



Questionario

Estimados Docentes:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para determinar la Gestión directiva con fines de investigación; es totalmente anónima y contribuirá a entender la realidad educativa desde una perspectiva investigativa.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente y medite las respuestas a las preguntas, agradeceré su honestidad.
- No dejes preguntas sin contestar.
- Marque con un aspa su respuesta en los recuadros según la alternativa que consideres más adecuada.

1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	Gestión directiva	1	2	3	4
	Dimensión: Planeación				
1	¿El Director explica cuáles son los objetivos y metas para el presente año?				
2	¿Siempre son de su conocimiento la misión y visión del centro educativo?				
3	¿Siempre tiene conocimiento del PEI del centro educativo?				
4	¿Se planifican actividades que aseguren el aprendizaje de los estudiantes?				
	Dimensión: Organización				
5	¿El director hace conocer la organización del centro educativo?				
6	¿El director proporciona los recursos para el desarrollo de sus actividades?				
7	¿Se cumple con el reglamento interno en el centro educativo?				
8	¿El centro educativo cuenta con algún tipo de organigrama donde estén graficadas las funciones de cada uno?				

9	¿Las actividades en el centro educativo se encuentran bien organizadas?				
Dimensión: Dirección					
10	¿El director realiza reuniones permanentes con los docentes?				
11	¿El director ejerce liderazgo en el centro educativo?				
12	¿El director se encuentra abocado al cumplimiento de sus funciones?				
13	¿Los docentes ocupan su cargo, de acuerdo a su nombramiento y/o destaque?				
14	¿Los docentes participan en la elaboración de documentos de gestión o administrativos?				
15	¿El director mantiene buena relación con la municipalidad, policía, bomberos, posta médica, etc.?				
16	¿Existe superposición de funciones entre los docentes y el personal administrativo?				
Dimensión: Control					
17	¿El director supervisa y evalúa continuamente las actividades en el centro educativo?				
18	¿El director vela constantemente por el mantenimiento y conservación de los muebles y enseres?				
19	¿El director se preocupa por la puntualidad en la realización de las labores educativas y administrativas?				
20	¿En los actos de indisciplina, el director toma las acciones correctivas correspondientes?				

Instrumento diseñado: por el Investigador Br. Roberto Florencio Llanos Jiménez



Cuestionario

Estimados Docentes:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para determinar la Práctica Pedagógica con fines de investigación; es totalmente anónima y contribuirá a entender la realidad educativa desde una perspectiva investigativa.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente y medita las respuestas a las preguntas, agradecerá su honestidad.
- No dejes preguntas sin contestar.
- Marque con un aspa su respuesta en los recuadros según la alternativa que consideres más adecuada.

1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	Práctica pedagógica	1	2	3	4
	Dimensión: 1: Reflexiva				
1	¿Desarrolla estrategias apropiadas para asegurar el aprendizaje de los alumnos?				
2	¿Inculca en los estudiantes el pensamiento reflexivo en sus actividades?				
3	¿Delibera y toma decisiones apropiadas, en la práctica pedagógica con los estudiantes?				
4	¿Elabora juicios constructivos sobre su propia práctica pedagógica y la de sus colegas?				
5	¿Reflexiona con sus estudiantes sobre las acciones realizadas?				
	Dimensión: 2: Relacional				
6	¿Desarrolla su labor docente en un ambiente apropiado?				
7	¿Mantiene buena relación con el director del centro educativo?				
8	¿Desarrolla vínculos afectivos y sociales con su comunidad educativa?				
9	¿Mantiene relaciones interpersonales con sus alumnos, a fin de orientarlos en la solución de sus problemas?				

10	¿El director demuestra preocupación ante los problemas personales de los docentes?				
Dimensión: 3: Colegiada					
11	¿Siempre tiene conocimiento de la misión y visión de su centro educativo?				
12	¿Participa en los procesos educativos, aportando ideas y alternativas de acción?				
13	¿Su aporte y opinión son tomados en cuenta por el director?				
14	¿En el desarrollo de sus actividades educativas, el trabajo conjunto, es una de sus estrategias que emplea?				
15	¿Siente identificación con los objetivos del colegio?				
Dimensión: 4: Ética					
16	¿El director inculca el deber, la responsabilidad y la disciplina en el centro educativo?				
17	¿Observa conductas inmorales en el centro educativo?				
18	¿Dialoga con sus alumnos sobre el comportamiento ético y moral que deben observar en todos sus actos?				
19	¿Observa pérdida de valores por parte de algunos alumnos?				
20	¿El director observa un comportamiento acorde a las normas éticas y morales?				

Instrumento diseñado: por el Investigador Br. Roberto Florencio Llanos Jiménez.

ANEXO 3
VALIDACION DE INSTRUMENTOS

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

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Gestión Directiva

OBJETIVO:

Determinar si la Gestión Directiva influye en la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

VARIABLE QUE EVALÚA:

Gestión Directiva

DIRIGIDO A:

Docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:Dra. Ledesma Cuadros Mildred Jénica**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**Dra en Administración de la Educación**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--	-------	------	----------



Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros
 CPN N° 051927
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
 DNI: 09936465



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....09936465

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Planeamiento							
	¿El director explica cuáles son los objetivos y metas para el presente año?	/		/		/		
	¿Siempre son de su conocimiento la misión y visión del centro educativo?	/		/		/		
	¿Siempre tiene conocimiento del PEI del centro educativo?	/		/		/		
	¿Se planifican actividades que aseguren el aprendizaje de los estudiantes?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿El director hace conocer la organización del centro educativo?	/		/		/		
	¿El director proporciona los recursos para el desarrollo de sus actividades?	/		/		/		
	¿Se cumple con el reglamento interno en el centro educativo?	/		/		/		
	¿El centro educativo cuenta con algún tipo de organigrama donde estén graficadas las funciones de cada uno?	/		/		/		
	¿Las actividades en el centro educativo se encuentran bien organizadas?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿El director realiza reuniones permanentes con los docentes?	/		/		/		
	¿El director ejerce liderazgo en el centro educativo?	/		/		/		
	¿El director se encuentra abocado al cumplimiento de sus funciones?	/		/		/		
	¿Los docentes ocupan su cargo, de acuerdo a su nombramiento y/o destaque?	/		/		/		
	¿Los docentes participan en la elaboración de documentos de gestión o administrativos?	/		/		/		
	¿El director mantiene buena relación con la municipalidad, policía, bomberos, posta médica, etc.?	/		/		/		
	¿Existe superposición de funciones entre los docentes y el	/		/		/		

personal administrativo?	/	/	/	/	/	/	/
DIMENSIÓN 4 Control	Si	No	Si	No	Si	No	Si No
¿El director supervisa y evalúa continuamente las actividades en el centro educativo?	/		/		/		
¿El director vela constantemente por el mantenimiento y conservación de los muebles y enseres?	/		/		/		
¿El director se preocupa por la puntualidad en la realización de las labores educativas y administrativas?	/		/		/		
¿En los actos de indisciplina, el director toma las acciones correctivas correspondientes?	/		/		/		

Hay suficiencia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Lima, 13 de mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Sedama Cuadro Mildred E.* DNI: *09936465*

Especialidad del validador: *Doc. en Administración de la Educación*

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes



[Handwritten Signature]
 Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Práctica Pedagógica

OBJETIVO:

Determinar si la Gestión Directiva influye en la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

VARIABLE QUE EVALÚA:

Práctica Pedagógica

DIRIGIDO A:

Docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:Dra. Ledesma Cuadros Mildred Jénica**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**Dra. en Administración de la Educación**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--	-------	------	----------



 Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros
 CPPa N° 051627
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
 DNI: 09936465

Mildred Jénica Ledesma Cuadros
 FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....09936465

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA



UCV
UNIVERSIDAD
CENTRAL DE VENEZUELA
ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Reflexiva							
	¿Desarrolla estrategias apropiadas para asegurar el aprendizaje de los alumnos?	/		/		/		
	¿Inculca en los estudiantes el pensamiento reflexivo en sus actividades	/		/		/		
	¿Delibera y toma decisiones apropiadas, en la práctica pedagógica con los estudiantes?	/		/		/		
	¿Elabora juicios constructivos sobre su propia práctica pedagógica y la de sus colegas?	/		/		/		
	¿Reflexiona con sus estudiantes sobre las acciones realizadas?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Relacional	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿Desarrolla su labor docente en un ambiente apropiado?	/		/		/		
	¿Mantiene buena relación con el director del centro educativo?	/		/		/		
	¿Desarrolla vínculos afectivos y sociales con su comunidad educativa?	/		/		/		
	¿Mantiene relaciones interpersonales con sus alumnos, a fin de orientarlos en la solución de sus problemas?	/		/		/		
	¿El director demuestra preocupación ante los problemas personales de los docentes?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Colegiada	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿Siempre tiene conocimiento de la misión y visión de su centro educativo?	/		/		/		
	¿Participa en los procesos educativos, aportando ideas y alternativas de acción?	/		/		/		
	¿Su aporte y opinión son tomados en cuenta por el director?	/		/		/		
	¿En el desarrollo de sus actividades educativas, el trabajo conjunto, es una de sus estrategias que emplea?	/		/		/		

¿Siente identificación con los objetivos del colegio?	/	/	/	/	/	/	/
DIMENSIÓN 4 Ética	Si	No	Si	No	Si	No	No
¿El director inculca el deber, la responsabilidad y la disciplina en el centro educativo?	/		/		/		/
¿Observa conductas inmorales en el centro educativo?	/		/		/		/
¿Dialoga con sus alumnos sobre el comportamiento ético y moral que deben observar en todos sus actos?	/		/		/		/
¿Observa pérdida de valores por parte de algunos alumnos?	/		/		/		/
¿El director observa un comportamiento acorde a las normas éticas y morales?	/		/		/		/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

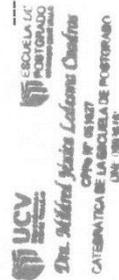
Lima, 13 de mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez validador : Dña. Ledesma Cuadro Mabel DNI: 09936465

Especialidad del validador: Dña. Patricia Rodríguez de la Educación



Firma del experto informante



¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Gestión Directiva

OBJETIVO:

Determinar si la Gestión Directiva influye en la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

VARIABLE QUE EVALÚA:

Gestión Directiva

DIRIGIDO A:

Docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:RIVERA ARELLANO EDITH GISELA**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**Mg. ADMINISTRADOR DE LA EDUCACIÓN**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....41154085.

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Planeamiento							
	¿El director explica cuáles son los objetivos y metas para el presente año?	/		/		/		
	¿Siempre son de su conocimiento la misión y visión del centro educativo?	/		/		/		
	¿Siempre tiene conocimiento del PEI del centro educativo?	/		/		/		
	¿Se planifican actividades que aseguren el aprendizaje de los estudiantes?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿El director hace conocer la organización del centro educativo?	/		/		/		
	¿El director proporciona los recursos para el desarrollo de sus actividades?	/		/		/		
	¿Se cumple con el reglamento interno en el centro educativo?	/		/		/		
	¿El centro educativo cuenta con algún tipo de organigrama donde estén graficadas las funciones de cada uno?	/		/		/		
	¿Las actividades en el centro educativo se encuentran bien organizadas?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿El director realiza reuniones permanentes con los docentes?	/		/		/		
	¿El director ejerce liderazgo en el centro educativo?	/		/		/		
	¿El director se encuentra abocado al cumplimiento de sus funciones?	/		/		/		
	¿Los docentes ocupan su cargo, de acuerdo a su nombramiento y/o destaque?	/		/		/		
	¿Los docentes participan en la elaboración de documentos de gestión o administrativos?	/		/		/		
	¿El director mantiene buena relación con la municipalidad, policía, bomberos, posta médica, etc.?	/		/		/		
	¿Existe superposición de funciones entre los docentes y el			/		/		

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Práctica Pedagógica

OBJETIVO:

Determinar si la Gestión Directiva influye en la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

VARIABLE QUE EVALÚA:

Práctica Pedagógica

DIRIGIDO A:

Docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

RIVERA ARELLANO EDITH GISELA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAGISTER

VALORACIÓN:

Muy alto	Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....H1154085.....

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Reflexiva							
	¿Desarrolla estrategias apropiadas para asegurar el aprendizaje de los alumnos?	/		/		/		
	¿Inculca en los estudiantes el pensamiento reflexivo en sus actividades	/		/		/		
	¿Delibera y toma decisiones apropiadas, en la práctica pedagógica con los estudiantes?	/		/		/		
	¿Elabora juicios constructivos sobre su propia práctica pedagógica y la de sus colegas?	/		/		/		
	¿Reflexiona con sus estudiantes sobre las acciones realizadas?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Relacional	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿Desarrolla su labor docente en un ambiente apropiado?	/		/		/		
	¿Mantiene buena relación con el director del centro educativo?	/		/		/		
	¿Desarrolla vínculos afectivos y sociales con su comunidad educativa?	/		/		/		
	¿Mantiene relaciones interpersonales con sus alumnos, a fin de orientarlos en la solución de sus problemas?	/		/		/		
	¿El director demuestra preocupación ante los problemas personales de los docentes?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Colegiada	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿Siempre tiene conocimiento de la misión y visión de su centro educativo?	/		/		/		
	¿Participa en los procesos educativos, aportando ideas y alternativas de acción?	/		/		/		
	¿Su aporte y opinión son tomados en cuenta por el director?	/		/		/		
	¿En el desarrollo de sus actividades educativas, el trabajo conjunto, es una de sus estrategias que emplea?	/		/		/		

personal administrativo?																				
DIMENSIÓN 4 Control																				
¿El director supervisa y evalúa continuamente las actividades en el centro educativo?	Si	No																		
¿El director vela constantemente por el mantenimiento y conservación de los muebles y enseres?	/		/		/		/		/		/		/		/		/		/	
¿El director se preocupa por la puntualidad en la realización de las labores educativas y administrativas?	/		/		/		/		/		/		/		/		/		/	
¿En los actos de indisciplina, el director toma las acciones correctivas correspondientes?	/		/		/		/		/		/		/		/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *SI HAY SUFICIENCIA*

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Lima, 5 de Mayo..... del 20...17

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *RIVERO ARELLANO EDITH GUSSELA* DNI: *41154085*.....

Especialidad del validador: *MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION*.....

[Signature]

 Jefe de Oficina de Investigación

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Gestión Directiva

OBJETIVO:

Determinar si la Gestión Directiva influye en la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

VARIABLE QUE EVALÚA:

Gestión Directiva

DIRIGIDO A:

Docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

PRADO LOPEZ HUGO RICARDO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor

VALORACIÓN:

Muy alto	<u>Alto</u>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-------------	-------	------	----------


FIRMA DEL EVALUADOR

DNI...43313069

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Planeamiento							
	¿El director explica cuáles son los objetivos y metas para el presente año?	/		/		/		
	¿Siempre son de su conocimiento la misión y visión del centro educativo?	/		/		/		
	¿Siempre tiene conocimiento del PEI del centro educativo?	/		/		/		
	¿Se planifican actividades que aseguren el aprendizaje de los estudiantes?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿El director hace conocer la organización del centro educativo?	/		/		/		
	¿El director proporciona los recursos para el desarrollo de sus actividades?	/		/		/		
	¿Se cumple con el reglamento interno en el centro educativo?	/		/		/		
	¿El centro educativo cuenta con algún tipo de organigrama donde estén graficadas las funciones de cada uno?	/		/		/		
	¿Las actividades en el centro educativo se encuentran bien organizadas?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
	¿El director realiza reuniones permanentes con los docentes?	/		/		/		
	¿El director ejerce liderazgo en el centro educativo?	/		/		/		
	¿El director se encuentra abocado al cumplimiento de sus funciones?	/		/		/		
	¿Los docentes ocupan su cargo, de acuerdo a su nombramiento y/o destaque?	/		/		/		
	¿Los docentes participan en la elaboración de documentos de gestión o administrativos?	/		/		/		
	¿El director mantiene buena relación con la municipalidad, policía, bomberos, posta médica, etc.?	/		/		/		
	¿Existe superposición de funciones entre los docentes y el			/		/		

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Práctica Pedagógica

OBJETIVO:

Determinar si la Gestión Directiva influye en la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

VARIABLE QUE EVALÚA:

Práctica Pedagógica

DIRIGIDO A:

Docentes de secundaria de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:PRADO LOPEZ HUGO RICARDO**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**Doctor**VALORACIÓN:**

Muy alto	<u>Alto</u>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-------------	-------	------	----------



 FIRMA DEL EVALUADOR
DNI...43313069.....

.....
 R. Prado López
 Ministerio de la Educación
 Dpto. Administración
 -Buzón Reg. 6553



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Reflexiva							
1	¿Desarrolla estrategias apropiadas para asegurar el aprendizaje de los alumnos?	/		/		/		
2	¿Inculca en los estudiantes el pensamiento reflexivo en sus actividades	/		/		/		
3	¿Delibera y toma decisiones apropiadas, en la práctica pedagógica con los estudiantes?	/		/		/		
4	¿Elabora juicios constructivos sobre su propia práctica pedagógica y la de sus colegas?	/		/		/		
5	¿Reflexiona con sus estudiantes sobre las acciones realizadas?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Relacional	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Su ambiente es el apropiado para desarrollar convenientemente su labor como docente?	/		/		/		
7	¿Mantiene buena relación con el director del centro educativo?	/		/		/		
8	¿Desarrolla vínculos afectivos y sociales con su comunidad educativa?	/		/		/		
9	¿Mantiene relaciones interpersonales con sus alumnos, a fin de orientarlos en la solución de sus problemas?	/		/		/		
10	¿El director demuestra preocupación ante los problemas personales de los docentes?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Colegiada	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Conoce cuál es la misión y visión del centro educativo?	/		/		/		
12	¿Participa en los procesos educativos, aportando ideas y alternativas de acción?	/		/		/		
13	¿Su aporte y opinión son tomados en cuenta por el director?	/		/		/		
14	¿Considera que el trabajo conjunto es una buena estrategia para el desarrollo de las actividades educativas?	/		/		/		

15	¿Se siente identificado con los objetivos del colegio?	/							
	DIMENSIÓN 4 Ética	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	¿El director inculca el deber, la responsabilidad y la disciplina en el centro educativo?	/		/		/		/	
	¿Observa conductas inmorales en el centro educativo?	/		/		/		/	
	¿Dialoga con sus alumnos sobre el comportamiento ético y moral que deben observar en todos sus actos?	/		/		/		/	
	¿Observa pérdida de valores por parte de los alumnos?	/		/		/		/	
	¿El comportamiento del director está acorde a las reglas éticas y morales?	/		/		/		/	

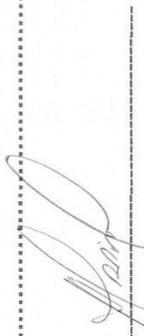
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Lima, de del

Apellidos y nombres del juez validador : Prado Lopez Hugo Ricardo DNI: 43313069

Especialidad del validador: Dr. Pedagogía



Firma del experto informante

Hugo R. Prado Lopez
 U. Católica de Educación
 U. de Administración
 Arequipa, Perú, 05558

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 04

BASE DE DATOS

VARIABLE: GESTIÓN DIRECTIVA

PROF.	PLANEACIÓN				ORGANIZACIÓN					DIRECCIÓN								CONTROL			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	
3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	
4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	1	4	4	4	3	
5	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	3	3	1	2	1	3	
6	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	
7	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	3	
8	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
9	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	1	3	3	4	4	
10	2	2	3	4	4	2	1	1	2	3	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	
11	3	3	2	4	1	1	2	1	2	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	3	
12	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
13	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	
14	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	1	4	4	4	4	
15	4	4	2	4	3	4	2	1	3	3	4	4	4	2	4	1	4	4	4	4	
16	3	4	2	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	
17	4	3	1	3	2	2	1	4	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	
18	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	
20	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	1	4	4	3	3	
21	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
22	2	2	4	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	
23	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
24	2	3	1	3	4	4	1	4	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	4	3	
25	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	1	3	3	4	3	
26	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	
27	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	2	
28	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	2	
29	2	4	4	4	2	4	3	4	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	4	3	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	
32	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	
33	2	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	1	3	4	3	2	
34	3	3	3	1	4	4	3	3	2	2	3	3	4	1	4	1	3	3	3	3	
35	2	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
36	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	
38	3	4	3	3	4	1	2	4	1	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	4	
39	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
40	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	4	4	1	3	3	4	2	

85	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
86	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
87	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
88	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
89	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
90	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
91	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
92	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
93	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
94	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
95	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
96	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
97	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
98	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
99	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
101	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
102	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
103	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
104	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
105	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
106	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
108	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
109	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
111	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
112	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
113	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
114	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
115	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
116	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1
117	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
118	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
119	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
120	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
121	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
122	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2
123	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2
124	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2
125	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2
126	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2
127	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2
128	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2

129	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2
130	2	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2	1	2
131	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	3	4	3	2	2	2	1	2
132	2	3	3	3	2	2	2	4	1	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1
133	2	3	3	3	3	2	2	4	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1
134	2	3	3	3	3	2	2	4	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	1
135	2	3	3	3	3	1	2	4	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	1
136	2	3	3	3	3	1	2	4	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	1
137	2	3	3	3	3	1	1	4	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	1
138	2	3	3	3	3	1	1	4	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	1	1
139	3	3	3	3	3	1	1	4	2	3	4	2	2	2	2	3	3	3	1	1
140	4	4	3	3	3	1	1	4	2	1	4	3	2	1	4	3	3	3	3	1
141	4	4	3	3	3	1	1	2	2	1	4	3	2	1	3	3	3	3	3	4
142	4	4	3	2	3	1	1	2	2	1	4	3	2	1	4	3	3	3	3	4
143	4	4	3	2	3	1	1	2	2	1	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4
144	4	4	3	2	3	1	1	2	2	1	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4
145	4	2	3	2	2	2	1	2	2	1	4	3	2	3	3	3	1	4	3	4
146	2	2	3	2	2	3	1	2	2	1	4	3	2	3	3	4	1	4	3	4
147	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	4	3	2	3	2	4	1	2	3	4
148	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	4	3	2	3	2	4	1	2	3	3
149	2	2	2	3	2	4	1	2	3	2	4	3	2	3	2	4	1	2	2	3
150	2	2	2	3	2	4	2	2	3	3	4	3	2	3	2	4	1	2	2	3
151	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	1	2	2	3
152	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	1	2	2	3
153	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	1	2	2	3
154	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
155	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
156	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	1
157	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	1
158	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	1	2	2	1	2	1
159	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	1	2	2	1	2	1
160	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1
161	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	2	2	1	1	2
162	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	1	2
163	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
164	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2

VARIABLE: PRÁCTICA PEDAGÓGICA

PROF.	REFLEXIVA					RELACIONAL					COLEGIADA					ÉTICA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	4	2	4
2	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	2	4	3	4	1	4	2	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	2	4
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
6	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4
7	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	1	4	2	4
8	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2
10	4	4	3	3	4	1	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	1	4
11	2	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	4	1	3	4
12	4	3	3	4	4	2	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	1	4	2	4
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	1	4	2	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	1	4	2	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	2	4	2	3	4	4	2	3	4	1	4	4	2	4	3	4	1	4	4	4
18	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	2	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4
20	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	1	4
21	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3
22	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	2	3	1	4	4	3
23	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3
24	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	1	3	3	4
25	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
26	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	1	3	1	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4
28	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
29	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4
31	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	1	3	2	4
32	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	4
33	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4
34	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	1	4	3	4
35	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	2	3	4	1	4	3	4
36	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	4
37	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
38	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	1	4	4	4
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4	1	4	2	3

41	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	1	4	3	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	1	3	3	3
43	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3
44	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
45	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	1	4	2	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	2	2	3	3	3	1	4	2	3
47	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	1	4	3	4
48	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4
49	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	1	4	3	3
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4
51	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3
52	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	1	4	2	4
53	3	3	4	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	1	3	2	4
54	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	2	4	4	3	1	3	2	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	2	4
56	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	1	2	4	3
57	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
58	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4
59	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4
60	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	4	4	3
61	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	1	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	2	2	4	4	1	4	2	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
65	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4
69	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3
70	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3
71	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	4	3	4
72	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	2	4
73	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4
74	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4
75	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	1	4	2	4
79	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
80	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
81	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1
82	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2
83	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
84	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3

85	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
86	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
87	2	2	2	4	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
88	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
89	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
90	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
91	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
92	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
93	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
94	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
95	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
96	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
97	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
98	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
99	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
100	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3
101	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
102	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2
103	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
104	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
105	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3
106	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2
107	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3
108	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
109	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
110	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
111	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
112	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3
113	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2
114	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	3	3	2
115	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
116	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3
117	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2
118	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2
119	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2
120	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2
121	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2
122	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	4	3	2
123	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	4	3	2
124	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	4	3	2
125	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	4	3	2
126	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	4	3	2
127	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2
128	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2

129	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	2
130	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3
131	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3
132	4	2	4	2	3	2	2	2	2	4	4	3	2	1	2	2	2	3	3	3
133	4	2	3	2	3	3	2	2	2	1	4	3	2	1	2	4	2	3	3	3
134	3	2	4	3	3	3	2	2	2	1	4	3	2	1	2	4	1	3	3	3
135	3	2	4	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	1	2	4	1	3	3	3
136	3	2	3	3	3	3	4	2	3	1	1	4	2	1	2	4	1	3	3	1
137	3	4	4	3	4	3	4	2	3	1	1	4	3	1	3	3	1	2	3	1
138	3	4	3	3	4	3	3	2	4	1	1	2	3	2	3	3	1	2	2	1
139	4	4	2	3	4	3	4	4	4	1	2	2	3	3	3	3	1	2	2	1
140	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	1
141	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	1	2	2	1
142	4	4	2	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4	3	3	3	1	2	2	1
143	4	4	2	3	2	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	1	2	2	4
144	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	4
145	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2	2	4
146	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2	4	4
147	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	4	2	4	2	4	4
148	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	1	4	2	2	2	4	4
149	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	4	2	4	1	4	4
150	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	2	4	2	4	1	4	4
151	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	2	1	2	2	2	4	1	4	4
152	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	3	1	2	1	3	4	1	2	3
153	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	3	1	2	1	1	4	1	3	3
154	4	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	3	1	2	1	3	2	1	3	3
155	4	3	3	2	2	3	2	2	3	1	3	3	1	2	1	1	2	1	3	2
156	4	3	4	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	3	2
157	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	3	2
158	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1	3	2
159	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2
160	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
161	3	4	4	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
162	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3
163	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
164	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2

PRUEBA PILOTO: GESTIÓN DIRECTIVA

PROF.	PLANEACIÓN				ORGANIZACIÓN					DIRECCIÓN						CONTROL				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2
2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3
5	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3
6	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3
9	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	1	3	3	3	4
12	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	4	4	4	3
14	3	3	4	4	2	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	1	4	3	4	2
15	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	4
16	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	1	4	3	3	4
17	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4
18	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4
19	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
20	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	1	3	4	3	4

PRUEBA PILOTO: PRÁCTICA PEDAGÓGICA

PROF.	REFLEXIVA					RELACIONAL					COLEGIADA					ÉTICA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3
4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3
5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3
6	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3
7	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3
8	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	3
9	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
10	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
11	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
12	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3
13	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	1	2	1	3
14	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3
15	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3
16	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	1	3	2	4
17	4	3	3	2	2	4	4	3	2	3	4	2	2	4	2	4	1	3	2	4
18	3	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	1	4	3	4
19	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4
20	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	4	2	4

ANEXO 5

TABLA DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00

De -0.91 a -1	correlación muy alta
De -0.71 a -0.90	correlación alta
De -0.41 a -0.70	correlación moderada
De -0.21 a -0.40	correlación baja
De 0 a -0.20	correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	correlación baja
De + 0.41 a 0.70	correlación moderada
De + 0.71 a 0.90	correlación alta
De + 0.91 a 1	correlación muy alta

Fuente: Bizquera (2004), Metodología de la Investigación Educativa. Madrid, Trilla, p.212

ANEXO 6
CARTAS DE AUTORIZACIÓN DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CARGO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

BODAS DE PLATA

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 13 de junio de 2017

Carta P. 329 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Raquel Ramos Centeno

6044 Jorge Chávez

Atención:

Directora

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ROBERTO FLORENCIO LLANOS JIMENEZ** identificado(a) con DNI N.º 24490084 y código de matrícula N.º 7000984134; estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Gestión Directiva y Práctica Pedagógica de Docentes de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-2017"

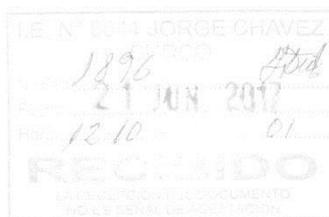
En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



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

JPMPR

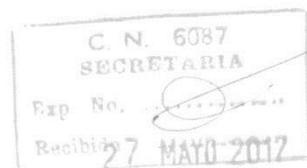


UCV.EDU.PE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

BODAS DE PLATA



Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 19 de junio de 2017

Carta P. 362 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Rosana Sánchez Iriarte

6087 Pablo María Guzmán

Atención:

Directora

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ROBERTO FLORENCIO LLANOS JIMENEZ** identificado(a) con DNI N.º 24490084 y código de matrícula N.º 7000984134; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Gestión Directiva y Práctica Pedagógica de Docentes de la Red Educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco-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 la Escuela de Posgrado – Campus Lima Este

JPMR

UCV EPI DE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

BODAS DE PLATA

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 13 de junio de 2017

Carta P. 331 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Rubén Cuadros Alcarraz

Alcides Vigo Hurtado

Atención:

Director

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ROBERTO FLORENCIO LLANOS JIMENEZ** identificado(a) con DNI N.º **24490084** y código de matrícula N.º **7000984134**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Gestión Directiva y Práctica Pedagógica de Docentes de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-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 la Escuela de Posgrado – Campus Lima Este

IPMR

I.E. PNP "ALCIDES VIGO HURTADO"
MESA DE PARTES
RECIBIDO
21 JUN 2017
MARÍA ALVAREZ C.
Nombre y Firma:
Folios: 01 Hora: 11.55 Am.
Nº Registro:

UCV EDU. PE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

BODAS DE PLATA

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 13 de junio de 2017

Carta P. 330 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Roberto De La Cruz Aramburu

TCO. FAP. Manuel Polo Jiménez

Atención:

Director

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ROBERTO FLORENCIO LLANOS JIMENEZ** identificado(a) con DNI N.º **24490084** y código de matrícula N.º **7000984134**; estudiante del Programa de **Maestría en Administración de la Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Gestión Directiva y Práctica Pedagógica de Docentes de la Red Educativa 04-Ugel 07, Santiago de Surco-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 la Escuela de Posgrado – Campus Lima Este

JPMR



Julio 20
06/2017

UCV.EDU.PE

*Se devolverán las copias (60)
aprox. el 20 de julio.*

ANEXO 7
ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Gestión directiva y Práctica pedagógica.

2. AUTOR

Roberto F. Llanos Jiménez

robertollanos_95@hotmail.com

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

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la práctica pedagógica en los docentes de la Red educativa 04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017. La población es de 164 docentes, la muestra censal consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables: Gestión Directiva y Práctica Pedagógica.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo, de tipo aplicada, cuantitativa y diseño no experimental de nivel correlacional y de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario gestión directiva, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala tipo Likert (Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre) y el cuestionario de práctica pedagógica, el cual también estuvo conformado por 20 preguntas, en la escala de Likert (Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre), que dieron información acerca de las variables en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.788 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: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

4. PALABRAS CLAVES

Gestión Directiva y Práctica Pedagógica.

5. ABSTRACT

The present research had as general objective to determine the relationship between management and pedagogical practice in the teachers of the Educational Network 04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017. The population is 164 teachers, the census sample considered the entire population, in which the variables: Management and Pedagogical Practice have been used.

The method used in the research was the hypothetico-deductive, of applied type, quantitative and non-experimental design of correlational level and cross-section, that collected the information in a specific period, that was developed when applying the instruments: Questionnaire management directive, Which was composed of 20 questions on the Likert scale (Never, Sometimes, Almost always and Always) and the questionnaire of pedagogical practice, which was composed of 20 questions, on the Likert scale (Never, Sometimes, Almost Always and Always), who gave information about the variables Management Directive and Pedagogical Practice, in their different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that: Management ($r = 0,870$) is significantly related ($p < .05$) with pedagogical practice in teachers of the secondary level of Network 04, UGEL 07 Santiago de Surco, 2017; Likewise, the hypothesis was tested and it is concluded that the Management Directive is directly and significantly related to Pedagogical Practice in the secondary level teachers of Network 04, UGEL 07 Santiago de Surco, 2017.

6. Keywords: Management and Pedagogical Practice.

7. INTRODUCCIÓN

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo, de tipo aplicada, cuantitativa y diseño no experimental de nivel correlacional y de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario gestión directiva, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala tipo Likert (Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre) y el cuestionario de práctica pedagógica, conformado por 20 preguntas en la escala de Likert (Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre), que dieron información acerca de las variables en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

8. METODOLOGÍA

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo.

Bernal (2010) sobre el método hipotético-deductivo, nos dice que es una manera de encarar la investigación, que comienza con afirmaciones en forma de hipótesis y que se busca aceptar o rechazar, resultando en conclusiones que deben ser probados con los hechos.

La investigación es de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo.

Pablo Cazau (2006), sobre la Investigación aplicada refiere que: “busca el conocimiento por el conocimiento mismo, más allá de sus posibles aplicaciones prácticas”. (p.18)

Sobre el enfoque cuantitativo Hernández, Fernández y Baptista (2006), dicen: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.46).

Asimismo, es de diseño no experimental, de nivel correlacional y corte transversal.

Hernández (et ál) sobre el diseño descriptivo correlacional, es porque: “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 102).

Soto (2015), dice que se denomina no experimental: “(...) porque no se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existió manipulación de variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural. (p.67)

Asimismo, Hernández (et ál) sobre correlacional, agregan que trata de saber la relación que puede existir entre dos o más variables en un entorno dado y de corte transversal, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Para el análisis de datos se empleó el programa SPSS V22 el cual me permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes en las tablas, También se presentan las figuras haciendo uso de los diagramas de barras por ser variables cuantitativas, porcentajes y sus respectivas figuras estadísticas, la confiabilidad del instrumento fue determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach= ,874 para la Gestión directiva y ,917 para la práctica pedagógica.

RESULTADOS

Tabla 7

Gestión directiva de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	4,3	4,3	4,3
Regular	65	39,6	39,6	43,9
Eficaz	92	56,1	56,1	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Nota: Tomado de Cuestionario de Gestión Directiva (Anexo 2)

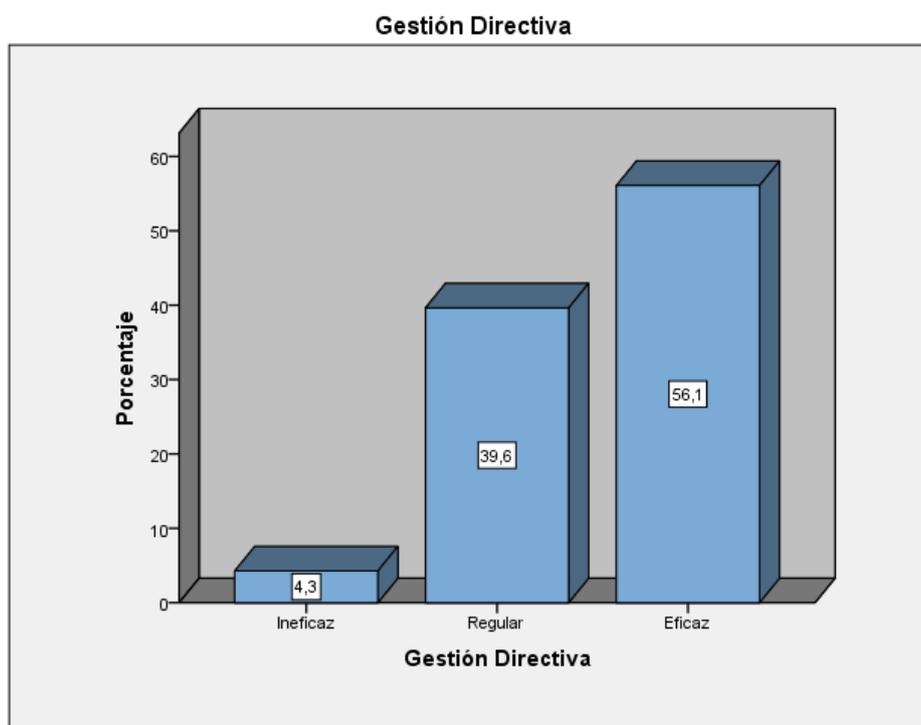


Figura 2. Diagrama de frecuencias de la Gestión directiva

Interpretación:

Como se puede ver en la tabla y figura; la gestión directiva, en un nivel de ineficaz representa un 4.3%, regular un 39.6% y eficaz un 56.1%; esto es entre ineficaz y regular representa un 43.9%.

Tabla 8

Práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuada	11	6,7	6,7	6,7
Regular	58	35,4	35,4	42,1
Adecuada	95	57,9	57,9	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Nota: Tomado de Cuestionario de Práctica Docente (Anexo 2)

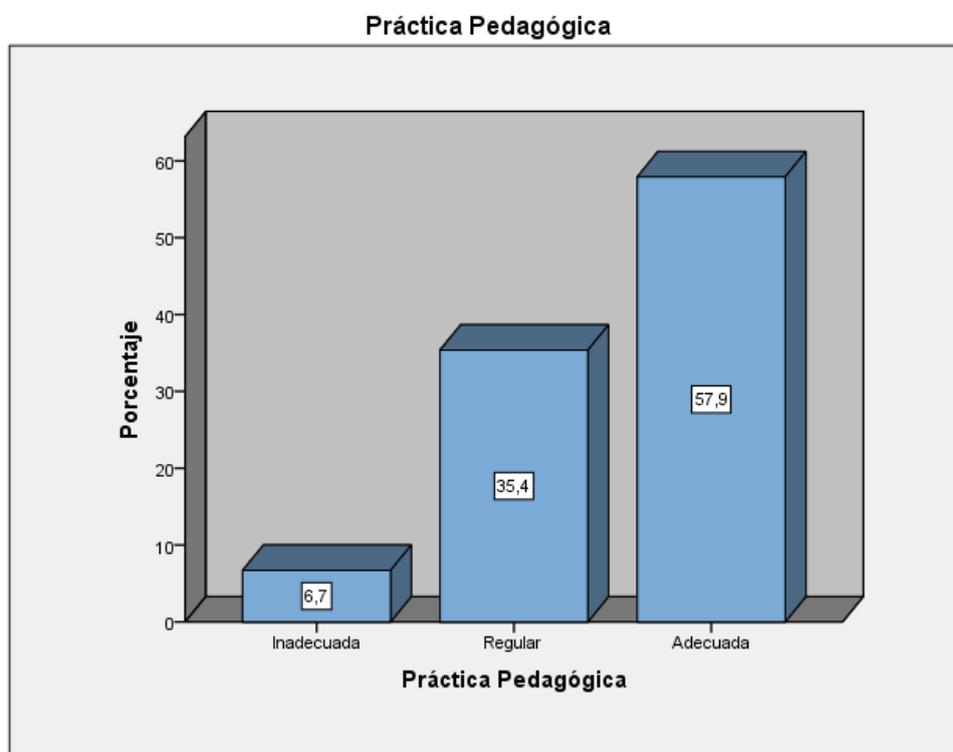


Figura 3. Diagrama de frecuencias de la Práctica Docente

Interpretación:

De la apreciación en la tabla y figura; la práctica pedagógica en un nivel inadecuada representa un 6.7%, regular un 35.4% y adecuada un 52.1%; esto es entre inadecuada y regular representa un 42.7%.

Tabla 9

Gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Práctica Pedagógica	Inadecuada	7 4,3%	4 2,4%	0 0,0%	11 6,7%
	Regular	0 0,0%	50 30,5%	8 4,9%	58 35,4%
	Adecuada	0 0,0%	11 6,7%	84 51,2%	95 57,9%
Total		7 4,3%	65 39,6%	92 56,1%	164 100,0%

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

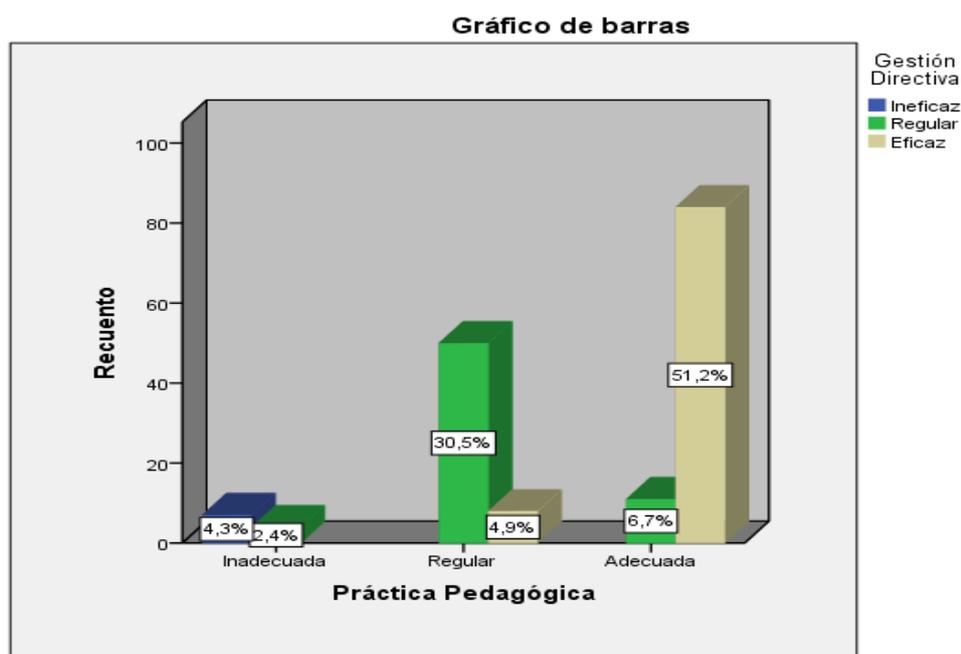


Figura 4. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la práctica pedagógica

Interpretación:

Como se aprecia en la tabla y figura; la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 30.5% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. A la vez, la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 51.2% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

Tabla 10

Gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Reflexiva	Inadecuada	7 4,3%	1 0,6%	0 0,0%	8 4,9%
	Regular	0 0,0%	30 18,3%	3 1,8%	33 20,1%
	Adecuada	0 0,0%	34 20,7%	89 54,3%	123 75,0%
Total		7 4,3%	65 39,6%	92 56,1%	164 100,0%

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

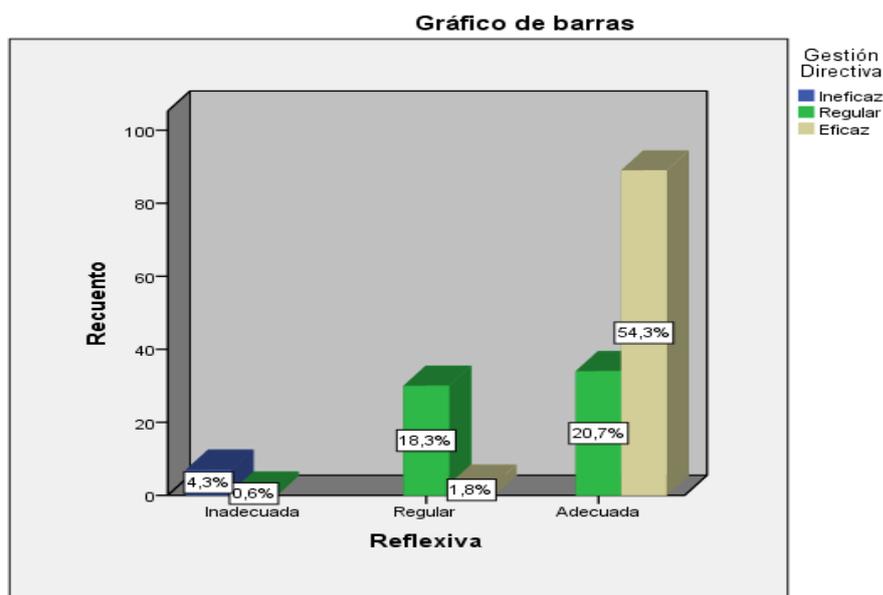


Figura 5. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la dimensión reflexiva

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 18.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. Así mismo, la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 54.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

Tabla 11

Gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017.

	Gestión Directiva			Total	
	Ineficaz	Regular	Eficaz		
Relacional	Inadecuada	7 4,3%	6 3,7%	3 1,8%	16 9,8%
	Regular	0 0,0%	47 28,7%	5 3,0%	52 31,7%
	Adecuada	0 0,0%	12 7,3%	84 51,2%	96 58,5%
Total	7 4,3%	65 39,6%	92 56,1%	164 100,0%	

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

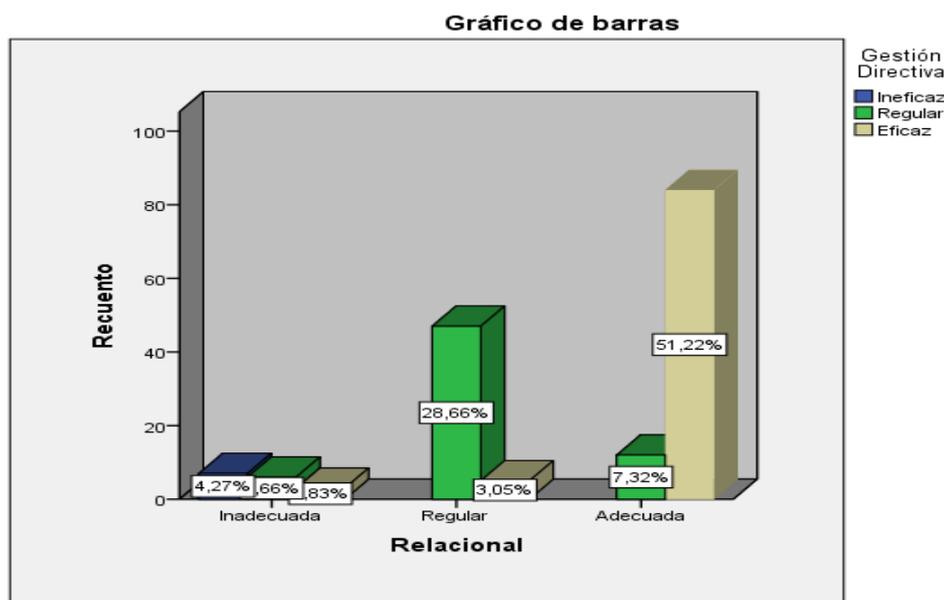


Figura 6. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la dimensión relacional

Interpretación:

De conformidad a la tabla y figura; la dimensión relacional de la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la dimensión relacional de la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 28.7% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. Así mismo, la dimensión relacional de la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 51.2% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

Tabla 12

Gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Colegiada	Inadecuada	7 4,3%	7 4,3%	1 0,6%	15 9,1%
	Regular	0 0,0%	45 27,4%	7 4,3%	52 31,7%
	Adecuada	0 0,0%	13 7,9%	84 51,2%	97 59,1%
Total		7 4,3%	65 39,6%	92 56,1%	164 100,0%

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

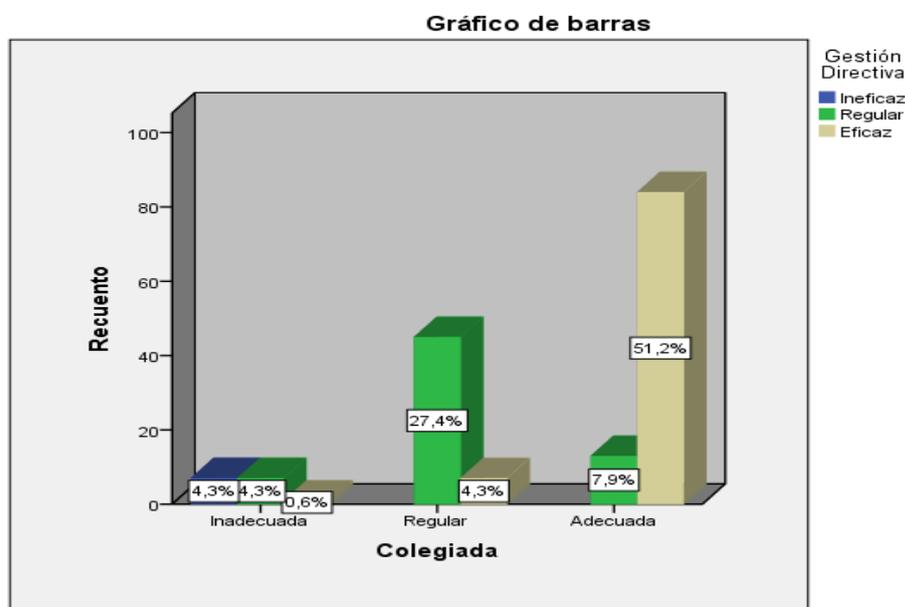


Figura7. Diagrama de barras agrupadas de la gestión directiva y la dimensión colegiada

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión colegiada de la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la dimensión colegiada de la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 27.4% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. Así mismo, la dimensión colegiada de la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 51.2% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

Tabla 13

Gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

		Gestión Directiva			Total
		Ineficaz	Regular	Eficaz	
Ética	Inadecuada	7 4,3%	19 11,6%	4 2,4%	30 18,3%
	Regular	0 0,0%	42 25,6%	36 22,0%	78 47,6%
	Adecuada	0 0,0%	4 2,4%	52 31,7%	56 34,1%
Total		7 4,3%	65 39,6%	92 56,1%	164 100,0%

Nota: Tomado de cuestionarios de Gestión Directiva y Práctica Pedagógica (Anexo 2)

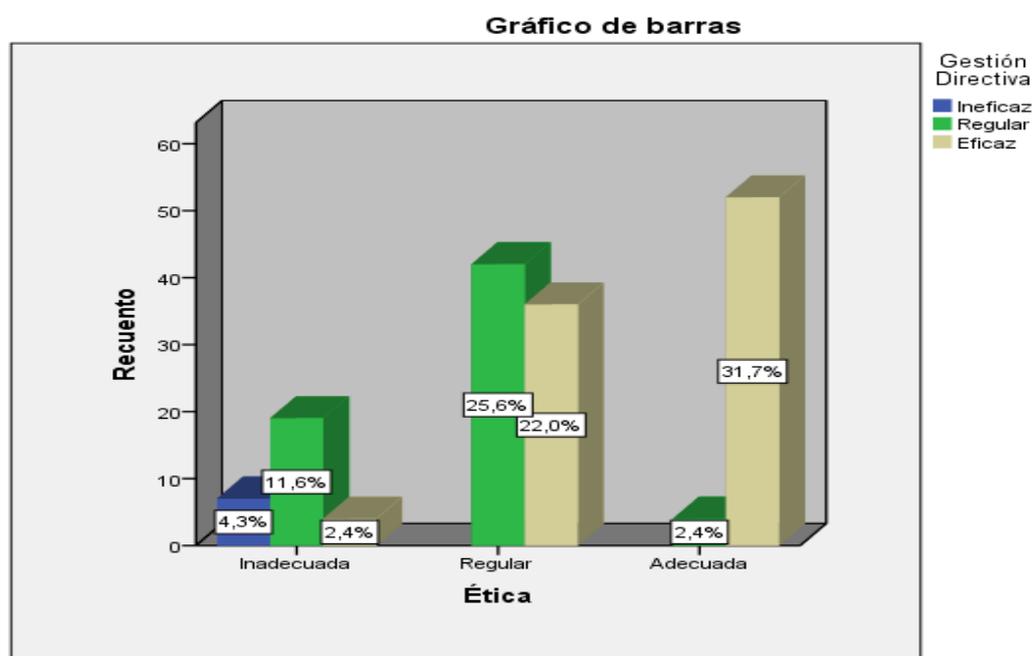


Figura 8. Diagrama de barras agrupadas la gestión directiva y la dimensión ética

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la dimensión ética de la práctica pedagógica en un nivel de inadecuada, el 4.3% de los docentes percibe que la gestión directiva es ineficaz, por otro lado, la dimensión ética de la práctica pedagógica en un nivel de regular, el 25.6% de los docentes percibe que la gestión directiva es regular. Así mismo, la dimensión ética de la práctica pedagógica en un nivel de adecuada, el 31.7% de los docentes percibe que la gestión directiva es eficaz.

3.1.2. Prueba de hipótesis general y específica

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Hipótesis Nula.

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 la práctica pedagógica.

Correlaciones					
		Gestión Directiva	Práctica Pedagógica		
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	,788**	
		Sig. (bilateral)		,000	
	Práctica Pedagógica	N	164	164	
		Coefficiente de correlación	,788**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000		
		N	164	164	

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.788 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: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica

pedagógica de los docentes de secundaria de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Hipótesis Específica 1

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 dimensión reflexiva

		Correlaciones	
		Gestión Directiva	Reflexiva
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,617** ,000 164 164
	Reflexiva	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,617** ,000 164 164

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.617 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: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de las Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Específica 2

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 y dimensión relacional

Correlaciones			
		Gestión Directiva	Relacional
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,747**
		N	164
	Relacional	Coeficiente de correlación	,747**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	164

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.747 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 3; se concluye que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017

Hipótesis Específica 3

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 dimensión colegiada

Correlaciones				
			Gestión Directiva	Colegiada
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,756**
		Sig. (bilateral)		,000
	Colegiada	N	164	164
		Coeficiente de correlación	,756**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	164	164

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.756 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 3; concluye que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Específica 4

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Hipótesis Nula

No existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 18

Correlación gestión directiva y dimensión ética

			Correlaciones		
			Gestión Directiva	Ética	
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,609**	
		Sig. (bilateral)		,000	
			N	164	164
	Ética	Coeficiente de correlación	,609**	1,000	
Sig. (bilateral)		,000			
		N	164	164	

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

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.609 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 4; concluye que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las variables Gestión directiva y Práctica pedagógica en los docentes de secundaria de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

De los hallazgos y análisis efectuados respecto al objetivo general, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.788, 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de los colegios de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017, el estudio corrobora con lo esbozado por Yábar (2013), que afirma que la práctica pedagógica es un aspecto que tiene que evaluarse y mejorarse en todo el proceso de enseñanza, ya que es necesaria para contribuir a facilitar el aprendizaje a los estudiantes; en este sentido se coincide en los resultados en cuanto a que la práctica pedagógica inadecuada representa un 6.7%, regular un 35.4% y adecuada un 52.1%; esto es entre inadecuada y regular representa un 42.7%; siendo este diagnóstico clave para considerar que es necesario dentro de un proceso de gestión directiva proponer acciones para su mejora que van desde la formación continua, como el de crear espacios para socializar las experiencias en su realización.

También de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados con relación al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.617 indicó que hay 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de los colegios de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; similares resultados fueron encontrados por Araiza, Magaña y Carrillo

(2013), donde el Rho de Spearman tiene una fiabilidad de 0,810, asimismo obtuvieron resultados positivos: Un P valor 0,00 a nivel de significancia 0,05, entre las variables Gestión directiva y el desempeño de los docentes, aceptándose la hipótesis del estudio.

También de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados respecto al objetivo específico 2, el resultado del Rho Spearman de 0.747, 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; resultados similares se hallaron en la investigación de Gonzales (2013), donde se percibió que el liderazgo directivo tiene relación con el desempeño laboral de los maestros, arrojando un Rho de Spearman de 0,87 de fiabilidad; observándose también que entre las variables hay alta relación y siendo altamente significativo ($P=0,001$).

De igual modo, de los hallazgos descubiertos y del análisis respecto al objetivo específico 3, el resultado del coeficiente Rho Spearman de 0.756, 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; lo que concuerda con Blancas (2014), donde se apreció que existe correlación entre las variables Gestión directiva y el rendimiento académico de los alumnos, observándose una alta relación entre las variables, siendo altamente significativas ($P=0,001$).

De la misma manera de los hallazgos encontrados y del análisis respecto al objetivo específico 4, El resultado del Rho Spearman de 0.609, indicó 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluyó que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017.

Igualmente el presente estudio ratifica lo planteado por Arredondo (2014), quien afirma que dentro de la práctica pedagógica la ética constituye un aspecto importante, además de relacionarse con la gestión directiva, como ha queda demostrado, siendo el Rho Spearman de 0.609, indicó 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 rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluye que: Existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de Instituciones educativas de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; confirmando lo expresado por Araiza, Magaña y Carrillo (2013), que nuestra situación educativa se encuentra sumida en una sociedad que constantemente exige cambios permanentes con el fin de encontrar los mejores resultados, lo cual se verá reflejado en cambios positivos y que es prioridad conocer quien o quienes son los que educan a nuestros hijos, es decir conocer cómo se vienen impartiendo las enseñanzas en sus colegios, y con qué calidad ética y moral se realizan; y que no solo deben preocuparse por buscar una escuela apropiada, sin antes hacer una evaluación, para comprender como se desarrolla el proceso de enseñanza con nuestros niños.

De igual manera de los hallazgos encontrados confirma lo propuesto por Guaraca (2012) y González (2013), que concuerdan en afirmar que los resultados encontrados en donde el nivel de ineficaz representa un 4.3%, regular un 39.6% y eficaz un 56.1%; siendo que entre ineficaz y regular representa un 43.9%, reflejan que en los directivos de las instituciones educativas en estudio, aún falta fortalecer los conocimientos, procedimientos y actitudes; considerando que la Gestión

Directiva se asocia con una serie de variables administrativas como lo es la práctica pedagógica y de la que se ha demostrado que existe asociación positiva.

CONCLUSIONES

- Primera:** Según los resultados obtenidos respecto al objetivo específico 1, evidencian que existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión reflexiva de la práctica pedagógica de los maestros de secundaria, de centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; estando que el Rho Spearman de 0.617, prueba una moderada asociación entre las variables.
- Segunda:** Relacionado al objetivo específico 2, demuestra que hay una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión relacional de la práctica pedagógica de los maestros de secundaria, de colegios educativos de la red N°4, UGEL 7, Santiago de Surco 2017; por tanto, el Rho Spearman de 0.747, reveló una alta asociación entre las variables.
- Tercera:** Respecto al objetivo específico 3, comprueba que existe una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión colegiada de la práctica pedagógica de los docentes de secundaria, de colegios de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; siendo que el Rho Spearman de 0.756, demuestra una alta asociación entre las variables.
- Cuarta:** En relación al objetivo específico 4, se corrobora que hay una relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión ética de la práctica pedagógica de los maestros de secundaria, de centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; por lo tanto, el Rho Spearman de 0.609, comprueba una moderada asociación entre las variables.

Quinta: Acerca del objetivo general, se confirma que existe una relación significativa entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los maestros de secundaria, de centros educativos de la red N°04, UGEL 07, Santiago de Surco-2017; siendo que el Rho Spearman de 0.788, demostró una alta asociación entre las variables.

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

Yo, Roberto F. Llanos Jiménez, estudiante del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 24490084, con el artículo titulado: “Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04, UGEL 07, Santiago de Surco-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 auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (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 Posgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 07 de octubre del 2017

Roberto F. Llanos Jiménez