

# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSTGRADO

### TESIS

RELACION ENTRE LA SUPERVISION EDUCATIVA DE LOS  
DIRECTIVOS Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL  
SECUNDARIO DE MENORES DE LA RED 03 DE LA UGEL 05 DE  
SAN JUAN DE LURIGANCHO

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAGISTER EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

### AUTORES

Bach. Javier Rufasto Alarcón

Bach. Juan Cipriano García Alvarado

### ASESOR

Dr. ATILIO GAMALIEL OLANO MARTINEZ

LIMA-PERÚ

2013

DEDICATORIA:

Por el deseo de que la educación llegue a todos con la misma calidad, dedicamos este trabajo a los niños del Perú, porque ellos son, la esencia de la Educación

#### AGRADECIMIENTO:

Expresamos nuestro agradecimiento y reconocimiento a las personas que hicieron posible la realización del proyecto de investigación. A la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

Al Dr. Atilio Gamaliel Olano Martínez, Asesor docente del presente trabajo de investigación; por su guía y orientación, al brindar sus valiosos conocimientos dedicar su tiempo, para la corrección, contribuyendo de esta manera al desarrollo del presente proyecto.

A las Instituciones Educativas de la RED 03 de la UGEL 05, por su colaboración en la aplicación de los instrumentos de investigación

## **PRESENTACION:**

Con singular consideración presentamos ante el jurado de Tesis de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, el trabajo de investigación titulada: "Relación entre la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en el nivel secundario de menores de la Red 03 de la UGEL 05 de San Juan De Lurigancho",

El presente trabajo determinará la relación que existe entre la Supervisión Educativa y el Desempeño Docente, en el nivel secundario de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho. El trabajo ha sido desarrollado con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa. Está constituida por el Capítulo I del problema de investigación, Capítulo II del Marco Teórico, Capítulo III del Marco Metodológico, donde fundamentamos el tipo, método, diseño, población y muestra, entre otros aspectos, Capítulo IV de los resultados, así como Conclusiones, Sugerencias, Referencias Bibliográficas y Anexos.

## Índice

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Resumen	xi
Abstract	x
Introducción	xi
<b>CAPITULO I:</b>	
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Justificación	18
1.4 Limitaciones	21
1.5 Antecedentes	
1.5.1 A nivel local	21
1.5.2 A nivel internacional	24
1.6 Objetivos	25
1.6.1 General	25
1.6.2 Específicos	25
<b>CAPITULO II:</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Fundamentación de la variable X Supervisión Educativa.	
A. Definición	28
B. Dimensiones	30
C. Modelo teórico	32
D. Medición	45
2.2 Fundamentación de la variable Y Desempeño Docente	
A. Definición	45
B. Dimensiones	47

C. Modelo teórico	53
D. Medición	63
2.3 Contexto	64
<b>CAPITULO III:</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Hipótesis	69
3.1.1 Hipótesis específica	69
3.2 Variables	71
3.3 Metodología	73
3.3.1 Tipo de estudio	73
3.3.2 Diseño	74
3.4 Población y muestra	75
3.4.1 Población	75
3.4.2 Muestra	76
3.5 Método de investigación	83
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	83
3.7 Confiabilidad de instrumentos	84
3.8 Método de Análisis de datos	86
<b>CAPITULO IV:</b>	
<b>RESULTADOS</b>	
4.1 Descripción	87
4.1.1 Análisis cualitativo de las dimensiones y variables	88
4.1.2 Conclusiones de la prueba de normalidad	96
a. Prueba de la hipótesis general	96
b. Prueba de las hipótesis específicas	96
INTERPRETACION	98
CONCLUSIONES	103
SUGERENCIAS	107
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	109
ANEXOS	112

## Índice de Tablas

	Página
Tabla 1: Características de la supervisión educativa	33
Tabla 2: Perfil de los supervisores	42
Tabla 3: Dimensiones de la variable “x” supervisión educativa	71
Tabla 4: Dimensiones de la variable “y” desempeño docente	72
Tabla 5: Población de la muestra	76
Tabla 6: Frecuencias de edad de la muestra	78
Tabla 7: Frecuencia de sexo de la muestra	79
Tabla 8: Frecuencia de preparación de la muestra	80
Tabla 9: Frecuencia de condición laboral de la muestra	81
Tabla 10: Frecuencia de tiempo de servicio de la muestra	82
Tabla 11: Promedio de supervisión correctiva	87
Tabla 12: Promedio de supervisión preventiva	88
Tabla 13: Promedio de supervisión constructiva	89
Tabla 14: Promedio de supervisión creativa	90
Tabla 15: Frecuencias de la dimensión desempeño docente mediador	91
Tabla 16: Frecuencias de la dimensión desempeño docente-orientador	92
Tabla 17: Frecuencias de la dimensión desempeño docente investigador	93
Tabla 18: Frecuencias de la dimensión desempeño docente promotor social	94
Tabla 19: Prueba de Kolmogorov – Smirnov	
Tabla 20: Frecuencias de resultado de correlaciones de la hipótesis general	96
Tabla 21: Frecuencias de resultado de correlaciones de la hipótesis específicas	97

## Índice de Figuras

	Página
Figura 1: Frecuencias de edad de la muestra	78
Figura 2: Frecuencia de sexo de la muestra	79
Figura 3: Frecuencia de preparación de la muestra	80
Figura 4: Frecuencia de condición laboral de la muestra	81
Figura 5: Frecuencia de tiempo de servicio de la muestra	82
Figura 6: Frecuencias del promedio de supervisión correctiva	87
Figura 7: Frecuencias del promedio de supervisión preventiva	88
Figura 8: Frecuencias del promedio de supervisión constructiva	89
Figura 9: Frecuencias del promedio de supervisión creativa	90
Figura 10: Frecuencias de la dimensión desempeño docente mediador	91
Figura 11: Frecuencias de la dimensión desempeño docente orientador	92
Figura 12: Frecuencias de la dimensión desempeño docente investigador	93
Figura 13: Frecuencias de la dimensión desempeño docente promotor social	94

## **RESUMEN:**

La presente investigación titulada “Relación entre la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en el nivel secundario de menores de la Red 03 de la UGEL 05 de San Juan De Lurigancho”, ha tenido como problema general ¿Cómo es la relación que existe entre la supervisión educativa de los directivos y el desempeño docente en el nivel secundario de menores de la Red 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho? Así como el Objetivo General: Conocer la relación entre la supervisión educativa de los Directivos y el desempeño docente en el nivel secundario de menores en la Red 03 de la UGEL - 05 de San Juan de Lurigancho

En cuanto a la metodología corresponde a la investigación aplicada, estudio correlacional, método correlacional, diseño no experimental, transaccional correlacional. La muestra estuvo formada por 168 docentes de las Instituciones Educativas de la Red 03, de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho. La recolección de datos, se ha hecho mediante un cuestionario aplicado a Docentes, cuyo procesamiento se ha hecho a través del Software SPSS.

El tipo de diseño por tratarse de una investigación cuyo objetivo general, estuvo establecido tal y como se presentaron en un momento determinado, sin influir en su proceso o características naturales, se consideró “no experimental”, en razón, de reflejar la realidad situacional de la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la RED 03 de la UGEL 05

Entre los resultados y conclusiones, se ha encontrado que la correlación entre las variables Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente es moderada. Que para mejorar el desempeño docente es necesario actualizar en situación real a los directivos que cumplen roles de supervisores pedagógicos. La supervisión pedagógica no cumple con todas las acciones que la teoría pedagógica moderna y la planificación educativa le asignan en la actualidad

**Palabras clave:** Supervisión Educativa, Desempeño docente

## ABSTRACT

This research entitled "Relationship between Educational Supervision of management and teacher performance in secondary level under Network May 03 UGEL San Juan de Lurigancho," has had as general problem What is the relationship between educational supervision of managers and teacher performance in secondary level under the Network 03 05 UGEL San Juan de Lurigancho? As the General Purpose: To determine the relationship between educational supervision of managers and teacher performance in the lower secondary level in Red UGEL 03 - 05, San Juan de Lurigancho

In terms of methodology corresponds to applied research, correlational study, correlational method, nonexperimental, correlational transaccional. The sample consisted of 168 teachers institutions of the Network 03 of the 05 UGEL San Juan de Lurigancho. The data collection was done through a questionnaire applied to teachers, whose processing was done through SPSS software.

We used the selection criterion probabilistic sampling, simple random

The type of design because it is a research aimed, was established as presented at a given time, without affecting its process or natural features, are considered "non-experimental" because, to reflect the reality situational Educational Supervision managers and Teacher Performance in Secondary Educational Institutions NETWORK 03 UGEL 05

Among the findings and conclusions, found that the correlation between the variables of Directors Educational Supervision and teacher performance is moderate. That to improve teacher performance must be updated in real situations to managers that meet pedagogical roles of supervisors. Pedagogical supervision does not meet all the actions that the modern educational theory and educational planning currently assigned

**Keywords:** Educational Supervisions, teacher performance

## INTRODUCCION

La presente investigación trata de demostrar que la supervisión educativa influye en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje en las Instituciones Educativas de la Red 03.

Específicamente se refiere a algunos factores de la supervisión educativa como los medios o estrategias de supervisión, el tipo de supervisión, y el efecto de las reuniones de personal sobre la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Actualmente, la supervisión educativa es un medio que contribuye a mejorar la calidad de los procesos educativos. Al respecto, Rojas citado por (Chacón, 2002) expresa que la misión de la supervisión es de ayuda para mejorar integralmente a todas las personas que actúan como agentes educativos, y a todos los elementos del currículo para elevar la calidad educativa.

Desde este punto de vista la supervisión educativa es una función que contribuye a mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje considerando el enfoque del presente estudio. Su carácter es cuantitativo pues busca llegar al conocimiento “desde afuera”, por medio de la medición y el cálculo (Barrantes 2001, p. 68)..

En su desarrollo hemos seguido el diseño aprobado por la Escuela de Postgrado, que contiene en el Capítulo I del Problema de investigación: planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, limitaciones, antecedentes, objetivos general y objetivos específicos. En el Capítulo II del Marco teórico: fundamentación de la variable supervisión educativa en cuanto a definición, dimensiones, modelo teórico, medición; fundamentación de la variable desempeño docente en cuanto a definición, dimensiones, modelo teórico, medición. El Capítulo III del Marco metodológico: hipótesis, variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población y muestra, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos. El Capítulo IV de los Resultados en cuanto a

descripción y discusión. Al finalizar presentamos las Conclusiones, Sugerencias, Referencias bibliográficas y Anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Planteamiento del Problema

Alvarado (2002) expresa que la supervisión educativa es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información y la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectados

El Ministerio de Educación, en la publicación: estrategias generales para la supervisión pedagógica (2009), expresa que la Supervisión Pedagógica es un proceso intencionado y sistemático de carácter técnico, de verificación, seguimiento y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas; incorporando el monitoreo pedagógico como estrategia de seguimiento, y el acompañamiento pedagógico entendido como un servicio destinado a ofrecer asesoría

La Ley 29062 de Carrera Pública Magisterial señala cuatro criterios generales del desempeño docente: *formación profesional, idoneidad profesional, compromiso ético y calidad de desempeño*. El criterio «calidad de desempeño», por ejemplo, se refiere textualmente a los logros obtenidos en función a su tarea pedagógica, al grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades del profesor en función de la planificación curricular anual y en su contribución al logro de los objetivos de desarrollo institucional; a su dominio del currículo, de los contenidos pedagógicos del área y/o nivel, de los aspectos metodológicos y de los procesos de evaluación; a su innovación pedagógica; y a su autoevaluación.

El mundo, presenta una situación compleja caracterizada, en primer lugar, por los cambios en el orden político que se han producido tras el derrumbe del modelo de socialismo europeo. Conjuntamente con este fenómeno, el acelerado avance de la ciencia y su rápida conversión en fuerza productiva directa, los nuevos patrones de producción y organización el trabajo y la globalización de las economías, le plantean a la educación nuevos desafíos. En innumerables conferencias y foros académicos y políticos, de alcance regional y mundial desarrollados en esta década, ha quedado

plasmado el importante papel que tiene que desempeñar la educación ante estos retos y la necesidad del cambio y transformación a que deben enfrentarse los diferentes sistemas educativos. La presencia de estos fenómenos, junto a otros que también caracterizan este proceso de cambio, tiene una influencia decisiva en la supervisión educativa como proceso trascendente del funcionamiento de los sistemas educativos. Sandó (1998).

Una de los desafíos principales con que se enfrentan las políticas públicas en el sector de educación consiste en cómo mejorar el desempeño de los docentes. En esta línea se sostiene la necesidad de valorar la actividad docente y entenderla como una variable de privilegio en el escenario de las políticas tendientes a mejorar la calidad de los sistemas educativos. La principal fuente secundaria utilizada es el documento desarrollado por un equipo de UNESCO (2006), en el cual se hace un relevamiento exhaustivo de experiencias internacionales, enmarcadas algunas de ellas en sus contextos políticos. De todos modos, tanto ésta como otras fuentes han resultado ser muy valiosas para establecer una comparación sobre políticas de evaluación de desempeño docente vigentes en un amplio espectro de naciones.

En El Perú el Ministerio de Educación viene implementando un proceso de descentralización que busca transferir a las Instituciones Educativas funciones antes realizada por los Órganos Descentralizados y la Sede Central. Por ejemplo, en materia de gestión y administración de personal, vienen siendo asumidas por las Instituciones Educativas, A su vez, como consecuencia de esta transferencia de funciones se reducirán significativamente varias funciones de administración de personal de las Instituciones Educativas ejercidas por las Unidades de Gestión Local. Entre ellos, de hecho la Supervisión Educativa.

En las Redes Educativas de la UGEL 05, falta un real y adecuado servicio de Supervisión, no aquella tradicional orientada solamente a la verificación documentaria y de las condiciones de aprendizaje, con fines de mejoramiento, sino que la supervisión debe orientarse al control de la calidad, tanto al diseño pero sobre todo en el proceso, para cautelar la satisfacción plena o integral de las necesidades educativas demandadas, es decir, lograr resultados de calidad requeridos por la sociedad peruana.

Actualmente son los Directivos quienes en su mayoría demuestran una insuficiente preparación técnica, tanto como docente cuanto como supervisor, asumen actitudes autocráticas en sus relaciones con el supervisado, orientan la labor supervisora con un enfoque fiscalizadora, antes que de ayuda, orientación y estímulo, que genera actitudes de desconfianza. Todo ello ha creado reacciones defensivas que se manifiestan en los docentes porque evidencian la falta de una naturaleza cooperadora y pedagógica de la supervisión, identificándola más como una acción represiva, que indudablemente despierta sentimientos de temor, recelo y aún actitudes agresivas. Que ha creado a su vez en los especialistas (supervisores) actitudes de indiferencia y desmoralización, factor tan pernicioso que ha condicionado a que la supervisión devenga en el Perú en una función burocrática más intrascendente y poco eficaz en el rol retroalimentador del sistema educativo.

Por tales motivos es que hemos elegido este tema en nuestra Investigación, porque creemos que puede ser una aporte para comenzar a cambiar la mentalidad, tanto de supervisores, como de supervisados y hacer de la acción supervisora una relación coordinadora, de apoyo y asesoría que beneficiará al docente en su quehacer educativo.

## 1.2. Formulación del Problema

### 1.2.1 Problema general:

¿Cómo es la relación entre la supervisión educativa de los directivos y el desempeño docente en el nivel secundario de menores de la red 03 de la UGEL 05 de san Juan de Lurigancho?

### 1.2.2 Problemas específicos:

1. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
2. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?

3. 3. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
4. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
5. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
6. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
7. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
8. 8. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
9. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
10. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
11. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
12. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
13. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?

14. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
15. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?
16. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?

### 1.3 Justificación

Vivimos una época de profundas y permanentes transformaciones en el orden económico, tecnológico, social y cultural. A consecuencia de ello las sociedades vienen planteando nuevos desafíos que exigen a los sistemas educativos a repensar sus orientaciones pedagógicas, a rediseñar sus estructuras organizativas y a redefinir sus funciones administrativas e institucionales, con la finalidad de garantizar una educación con calidad y equidad para todos.

En este contexto, todos los sistemas educativos en el mundo vienen experimentando una crisis compleja y la educación peruana no es la excepción. El bajo rendimiento en el aprendizaje de los estudiantes, la existencia de un importante número de educandos en edad escolar que aun se hallan excluidos del sistema escolar y que no cuentan con los recursos necesarios para mejorar su desempeño, constituyen algunas de las evidencias más claras de la magnitud del colapso por la cual atraviesa.

El estudio centra su atención en la estructura burocrática - administrativa del sistema educativo, incluido sus órganos desconcentrados como son las UGEL, las Instituciones Educativas, las cuales para ejercer sus funciones, entre ellas la de supervisar a las instituciones educativas, tienen que afrontar problemas de diverso orden como: las condiciones inadecuadas de trabajo, escaso personal debidamente capacitado, sobrecarga de tareas, entre otros.

La supervisión educativa constituye un factor preponderante en el mejoramiento de la calidad educativa, es un procedimiento sistemático de intervención sobre el sistema escolar que genera una reflexión permanente sobre los procesos de la gestión que se promueven al interior de las instituciones educativas.

La responsabilidad social de la educación y los procesos de participación en curso, convierten a la supervisión pedagógica, en asunto de interés colectivo y por tanto de colaboración entre los agentes educativos; esta responsabilidad vela por el mejor desenvolvimiento profesional de los docentes, y la formación integral de los estudiantes. Más aun si tenemos en cuenta que los aspectos menos considerados en los Planes de Supervisión de las Direcciones Regionales, están referidos a las políticas educativas y al cumplimiento de normas; procesos de aprendizaje en el aula e instrumentos pedagógicos; propuestas metodológicas, asesoría, distribución y uso de materiales educativos.

Cuando nos preguntamos sobre los campos de la supervisión educativa, la respuesta inmediata es: el proceso de aprendizaje y enseñanza; sin embargo, no es así. La supervisión, tiene que comprender todo el hecho educativo, desde su planificación hasta su evaluación; así como a todos los componentes y actores educativos, incluida la escuela y la comunidad. Si entendemos la gestión educativa como el proceso de hilvanar y entretelar el quehacer en la escuela, los campos de la supervisión son tres: Pedagógico, Institucional y Administrativo. Y si el quehacer de la escuela, lo circunscribimos en el proceso educativo, los campos son cuatro: Alumno, Profesor, Escuela y Comunidad.

A partir de la Ley General de Educación N° 28044, no existe ninguna norma general ni específica sobre Supervisión Educativa; tampoco, un artículo dentro de las normas educativas y legales que deje sin efecto el DS N° 50-82-ED – Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa -, lo que significaría que está vigente y cuando se habla de supervisión en educación, esta norma es el basamento legal.

Veamos qué es lo único que dice la Ley 28044 en el literal j) del artículo 21° al referirse a las funciones del Estado: “Supervisar y evaluar las acciones de educación, cultura y recreación a nivel nacional, regional y local”

El DS N° 006-2006-ED – Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación – Funciones de la Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Tiene entre otras, como una tarea primordial realizar supervisión educacional para el desarrollo de la calidad del Sistema Educativo y se señalan como funciones de esta Dirección en materia de supervisión las siguientes:

- j. Supervisar y evaluar las investigaciones e innovaciones en coordinación con las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.
- k. Proponer lineamientos, acciones de política y un programa nacional en materia de Supervisión Educativa.
- l. Normar, orientar y coordinar las acciones y actividades de Supervisión Educativa.
- m. Evaluar el cumplimiento de las políticas y de las normas de Supervisión Educativa.
- n. Formular, experimentar, validar y asesorar en materia de Supervisión Educativa.
- o. Promover, impulsar, y realizar investigaciones para el mejor desarrollo de la Supervisión Educativa.

La supervisión educativa que implementan las Instituciones Educativas debiera constituirse en uno de los factores claves para, mediante una intervención cuidadosa y profesionalmente planificada, promover y estimular el aprendizaje permanente y el mejoramiento del desempeño profesional de docentes y escolares, generando para ello las condiciones necesarias que permitan, inclusive, un cambio en la cultura misma de los centros escolares.

Al respecto, E. Miranda (2002) indica que es responsabilidad de las instancias externas realizar las intervenciones y proveer los medios necesarios para que dichas condiciones se hagan realidad. No debe olvidarse que si la supervisión escolar no contribuye de forma planificada a promover el desarrollo de los centros, está contribuyendo por defecto a su estancamiento.

El mismo autor considera que las actividades de supervisión debieran propiciar la creación de contextos escolares, caracterizados por relaciones

cooperativas y de coordinación, donde todos los actores educativos, internos y externos (supervisores o inspectores), favorezcan la configuración de una comunidad profesional interactiva y comprometida. Estas actuaciones supervisoras, a su vez, darían lugar a cambios progresivos, tanto en la estructura como en la cultura de las instituciones educativas, que conduzcan finalmente a lograr un clima pedagógico óptimo y un desarrollo organizativo permanente de estos.

Para superar nuestro problema es conveniente efectuar una reingeniería de la supervisión en los distintos escalones administrativos a fin de tener personal íntegramente dedicado a este servicio, dada la naturaleza e importancia del trabajo con un nuevo sistema que funcione con herramientas estratégicas para el control de la calidad educativa. Además se considera que una supervisión eficaz, es capaz de estudiar y proponer nuevas normas adecuadas a la realidad y necesidades educativas, espacial o temporalmente, para superar o prevenir los múltiples problemas que se presentan inevitablemente en la educación nacional.

#### **1.4 Limitaciones**

- a) Falta de disposición y colaboración de algunos docentes, y de Directores para realizar las encuestas en las Instituciones Educativas que dirigen. Esto se superó luego de un diálogo y coordinación
- b) Falta de bibliografía sobre el tema, Se tuvo que revisar muchos folletos y bibliografía virtual.
- c) El presente trabajo sólo podrá ser generalizado a los docentes de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

#### **1.5 Antecedentes**

##### 1.5.1 A nivel local:

- a) Autor: Alfredo Noriega Sánchez, Institución: Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima 1992 - Título: "Grado de ajuste entre la Acción Supervisora y la necesidad de viabilizar nuevos valores en los Colegios del Sistema Educativo FAP". Grado: Maestría. Tuvo como objetivo: La presente investigación pretende analizar cualitativa y cuantitativamente la labor

supervisora de los Directores de los Colegios del Sistema Educativo FAP, en la perspectiva del desarrollo de un proyecto educativo en función de valores que permita viabilizar un nuevo enfoque de supervisión participante. Breve descripción. Es un trabajo que se caracteriza por ser descriptivo-explicativo. Conclusiones: La labor de supervisión educativa desarrollada por los Directores de los Colegios del Sistema Educativo FAP, no ha contribuido al desarrollo de valores debido al desconocimiento y técnicas de supervisión. Existe una escasa iniciativa de los Directores de los Colegios del Sistema Educativo FAP, para adecuar los instrumentos y criterios de la supervisión, debido a la existencia de una tendencia reglamentarista, en los órganos superiores. A mayor formación académica de los Directores, existe un mayor índice de labor supervisora.

b) Autor: Goicochea Rentería, Lima 1996 Estela. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Educación. Título: “La Supervisión Educativa Como Probable Factor Determinante De La Conducta Del Docente Peruano En Lima - Metropolitana” Grado: Bachiller. Objetivo: Dejar establecido que existe una relación directa entre la Supervisión Educativa y la conducta del docente peruano en Lima – Metropolitana. Breve Descripción: Es un trabajo que se caracteriza por ser descriptivo-explicativo. Conclusiones El docente actúa en su labor educativa en función del tipo de supervisión que se le aplica. Los docentes cambian de actitud ante sus alumnos cuando se realiza la supervisión presencial, tomando posturas más firmes ante ellos, como tratando de demostrar dominio y disciplina. Los docentes cuando son estimulados por el supervisor, se sienten con libertad de acción e iniciativa. El docente espera a un supervisor que lo libere de todos los sistemas tradicionales, prejuicios, esquemas fijos, autoritarismo, etc.

Autor: Guadalupe Hortensia Morales. Lima 2008 Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Título: Relación Entre El Liderazgo En Los Directores Y El Desempeño Docente En Las Instituciones Públicas Del Nivel Primario, Distrito De Ventanilla. Grado: Maestría. Objetivo: Establecer la relación existente entre el liderazgo de los directores con el desempeño de los docentes en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de ventanilla-callao. Breve Descripción: Es un trabajo que se caracteriza por

ser descriptivo-correlacional. Porque se estudió las características del liderazgo de los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Ventanilla de la región Callao. Conclusiones: El nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas Pedro Planas Silva N° 5120, Faustino Sánchez Carrión, Los Ángeles y Francisco Bolognesi del distrito de Ventanilla Callao, se relacionaron el liderazgo de sus directivos que tiene la responsabilidad de dirigir sus Instituciones Educativas en aras de brindar un mejor servicio educativo. Indica que la dimensión metodológica en el liderazgo de los directores, se relaciona moderadamente con la dimensión desempeño participativo de la otra variable. La dimensión metodológica del liderazgo se relaciona directa y moderadamente con la flexibilidad en las Instituciones Educativas del distrito de Ventanilla, Callao. El uso de materiales didácticos por parte de los docentes en su desempeño profesionales relaciona moderadamente con el respeto y la afectividad por parte de los directivos para con sus docentes.

Autor: Roberto Marroquín Peña. Lima 2008. Título: La Supervisión Educativa Como Proceso De La Gestión Institucional Participativa En Los Centros De Educación Básica Alternativa de La UGEL 06 Grado: Maestría. Objetivo: Determinar si la supervisión educativa contribuye con la gestión institucional participativa en los centros de educación básica alternativa de la UGEL 06 del distrito de Ate. Breve Descripción: Es un trabajo que se caracteriza por ser descriptivo, ya que han propuesto describir y analizar la supervisión educativa y su influencia en la gestión institucional participativa en los centros de educación básica alternativa en la UGEL 06 de Ate, cuyo propósito es dar un panorama lo mas preciso posible del fenómeno al que se hace referencia. Conclusiones: La supervisión educativa contribuye significativamente con la gestión educativa en los centros de educación básica alternativa. El liderazgo educativo contribuye significativamente con la gestión educativa, solvencia profesional, estrategias metodológicas y las estrategias de aprendizaje en los centros de educación básica alternativa. La orientación y asesoría contribuyen significativamente con la gestión educativa, solvencia profesional, estrategias metodológicas y las estrategias de aprendizaje en los centros de educación básica alternativa. El control del proceso académico contribuye significativamente con la gestión

educativa, solvencia profesional, estrategias metodológicas y las estrategias de aprendizaje en los centros de educación básica alternativa. La supervisión curricular contribuye significativamente con la gestión educativa, solvencia profesional, estrategias metodológicas y las estrategias de aprendizaje en los centros de educación básica alternativa. Los niveles de supervisión contribuyen significativamente con la gestión educativa, solvencia profesional, estrategias metodológicas y las estrategias de aprendizaje en los centros de educación básica alternativa.

### 1.5.2 Nivel Internacional

Autor: María Marta Cambroneró Martín, Costa Rica 2002 Institución: Universidad Estatal a Distancia, Escuela de Ciencias de la Educación. Título: "Algunos Factores de la Supervisión Educativa que influyen en la calidad del Proceso Enseñanza Aprendizaje en la Escuela Jacinto Ávila Araya, Palmares, Alajuela". -Grado de Maestría en Administración de la Educación. Objetivo: Investigar algunos factores de la supervisión educativa que influyen en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje en la escuela Jacinto Ávila Araya. Breve Descripción: Es un trabajo que se caracteriza por ser descriptivo – explicativo, cuya muestra es de una directora y nueve docentes. Conclusiones: Se evidencia la responsabilidad y compromiso de la directora por ejercer satisfactoriamente la función supervisora. Concuerda su opinión con la opinión de todas las docentes encuestadas. La percepción que tiene la directora de esta variable es que utiliza igualmente los cuatro medios de supervisión lo que no es coincidente con la percepción de las 9 docentes encuestadas, quienes estimaron que la entrevista y la visita al aula son los medios menos empleados. El ítem más relevante es el que se refiere a que en las reuniones de personal se produce un intercambio de ideas sobre las estrategias por utilizar para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje. El ítem que menos puntaje obtuvo es el que se refiere a que las reuniones de personal estimulan a los docentes a poner en práctica procedimientos que aseguran mejores resultados del proceso enseñanza aprendizaje. La calidad del proceso enseñanza aprendizaje es bueno. Los cinco indicadores cumplen positivamente con el aspecto evaluado. Los puntajes obtenidos señalan el cumplimiento de la variable, con mayor

relevancia destacando los recursos y materiales didácticos empleados en la labor docente.

## 1.6 Objetivo de la Investigación

### 1.6.1 Objetivo General

Conocer la relación entre la supervisión educativa de los Directivos y el desempeño docente en el nivel secundario de menores en la RED 03 de la UGEL - 05 de San Juan de Lurigancho.

### 1.6.2 Específicos

1. Describir la relación entre la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
2. Describir la relación entre la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
3. Describir la relación entre la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
4. Describir la relación entre la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
5. Describir la relación entre la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
6. Describir la relación entre la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
7. Describir la relación entre la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
8. Describir la relación entre la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

9. Describir la relación entre la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
10. Describir la relación entre la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
11. Describir la relación entre la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
12. Describir la relación entre la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
13. Describir la relación entre la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
14. Describir la relación entre la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
15. Describir la relación entre la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
16. Describir la relación entre la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Fundamentación de la variable “X” supervisión educativa.

### A. Definición

#### Etimología y Definición de la Supervisión Educativa

Etimológicamente el termino supervisión hace referencia a sus dos componentes: súper que significa sobre, desde arriba, lugar de prominencia y de visar, el cual procede del verbo viso que se traduce como mirar atentamente, examinar, contemplar, así como de visus que significa percepción exterior. En este sentido supervisión no es otra cosa que una actividad de reconocimiento o examen de un evento, fenómeno o circunstancia desde una posición externa y/o superior. Quizá por ello desde tiempos atrás el concepto de supervisión está estrechamente ligado con el de inspección, de vigilancia desde un lugar privilegiado. (Glikman, 1990: 9)

El termino supervisión tiene significados diferentes, toda persona que lee o escucha esta palabra, la interpreta según su experiencia, necesidades y propósitos, un supervisor puede considerarla como una fuerza positiva para mejorar un programa o proceso dentro de una empresa. En el ámbito educativo el maestro puede verla como una amenaza a su individualidad; otro puede buscarla como una fuente de ayuda y apoyo.

La función supervisora supone, “ver que las cosas se hagan tal como fueron ordenadas”. La supervisión apunta al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela.

Según en el libro de evaluación curricular de la UCV maestría en educación pág. 132, 133, consulto el texto Supervisión Educativa Integral de Calero M. (1989): en la que se destaca muchas y variadas definiciones de Supervisión Educativa, según los objetivos, amplitud, naturaleza, etc., que sustentan sus autores, como puede advertirse en las siguientes:

1. “Supervisión es el procedimiento de dar dirección y de proporcionar una evaluación crítica al proceso educativo”.

Chester T. Mc Nervey

2. “La supervisión es un proceso planificador, es un sistema que crea los mecanismos y las funciones necesarias para que el sistema educativo se perfeccione continuamente”.

Carlos Malpica F.

3. “Supervisión es el conjunto de actividades que permite investigar, conocer, orientar, renovar y coordinar, técnica, científica y democráticamente la función educativa.

Efraín Montalvo Callo

4. “La función básica de supervisión es mejorar el aprendizaje de los alumnos. La supervisión educativa es una actividad de servicio, que existe para ayudar a los maestros a hacer mejor su trabajo”.

Kimball Wiles

5. “La supervisión educativa implica el mejoramiento de la situación total del proceso enseñanza – aprendizaje”.

W.S. Elsbree y H Mc Nally

6. “La supervisión es la operación de orientación y control del proceso educativo y de su administración para elevar los niveles de rendimiento escolar”.

Rómulo Alegre Valderrama

7. “Supervisión quiere decir: coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento la más completa e inteligente participación en la sociedad en el cual pertenece”.

Luís Arturo Lemus

8. “La supervisión es el conjunto de actividades que permite conocer, desarrollar, orientar y mejorar la función educativa en forma técnica y democrática, y mediante la interacción de educadores, autoridades y miembros de la comunidad”.

Felipe Morales

Existen más definiciones, según Jorge Muñoz Loli. Manual de Supervisión Educativa. (1997: 19)

“La supervisión escolar debe entenderse como orientación profesional y asistencia, dadas por personas competentes en materia de educación, cuándo y dónde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de la enseñanza y el aprendizaje”.

Anne Hick

9. “La moderna supervisión escolar es pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: El alumno, el maestro o profesor, el padre o alguna otra persona interesada en el problema”

Neagley y Evans

10. “La supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo”.

Manuel Fermin

#### B. Dimensiones.

Mavilo, citando a Briggs, (1998 :17, 18), en el libro Evaluación Curricular, Maestría en Educación, paginas 133-134) establece 4 clases de supervisión:

Supervisión Correctiva.- Es de tipo tradicional, la más autoritaria de todas, valiéndose de la imposición verticalista y tratamiento fiscalizador. Solo trata de localizar errores y defectos para corregirlos de acuerdo a un reglamento y escala de sanciones. Es muy legalista. Su desempeño es fácil. Trata sobre supuestos o indicios y no investiga las verdaderas causas. A todas las personas y casos los trata con igualdad, sin distinguir las diferencias

individuales y circunstancias (tiempo, lugar, estado anímico, etc.). Genera descontento y desilusión al no considerar bondades, méritos, esfuerzos.

Supervisión Preventiva.- Se basa en que el supervisor debe estar alerta y capacitado para prever y evitar problemas y dificultades. La previsión es tomada como un aviso de lo que puede suceder y no como una amenaza, ni llamada de atención; se da como sugerencias y recomendaciones hábilmente expresadas. Está orientada por el adagio que dice “más vale prevenir que curar” o “una onza de previsión vale más que un kilo de corrección”. Es posible lograrlo con el conveniente planeamiento educativo. Esta es mejor que la anterior; aunque no todos los problemas pueden prever. Tiene la ventaja de evitar que el docente no pierda confianza en sí mismo, gracias a la previsión.

Supervisión Constructiva.- Siempre actúa con la intención de alentar antes de destruir, desaprobar o desmoralizar. A la vez que corrige trata de recuperar gradualmente los aspectos educativos afectados. Hace ver los desaciertos y de modo paralelo las diferentes alternativas de corrección. Requiere de un análisis minucioso del problema y causas. Ubicada la falta no se pronuncia inmediato si no tiene las medidas correctivas. En efecto, depende de la personalidad del supervisor, de su actitud estimulante para proyectarse constructiva. Pues “toda supervisión, debe ser constructiva y no destructiva”,

Supervisión Creativa.- Es la más ideal. Trata de estimular al personal para una obra creadora, dándole libertad de acción e iniciativa, procurando acrecentar en cada uno el espíritu de superación. El supervisor debe tratar de descubrir, desarrollar, guiar la capacidad creadora del supervisado. Debe liberarlo de todos los sistemas tradicionales, prejuicios, esquemas fijos, autoritarismos, etc. Es la mejor que se adapta al concepto democrático de la educación en cuanto responde a sus fines y objetivos.

De estas 4 clases de supervisión, indiscutiblemente la última es la más deseable; pero no siempre puede actuarse así. Factores múltiples exigen, no raras veces, a actuar correctiva, preventiva o constructivamente. Y es que en supervisión también tenemos que ser realistas. No por muy doctrinarios

debemos pecar de idealistas y vivir de ilusiones. Hacer supervisión creativa tiene sus pre-requisitos; mientras estos factores no se cumplen sus alcances serán muy limitados en la práctica aunque sus idealidades abunden.

### C. Modelo Teórico

#### Etapas de la Supervisión

El trabajo de supervisión, generalmente se desarrolla en tres etapas que son: el planeamiento, el seguimiento y el control.

- a) Planeamiento.**- Es la guía de toda la labor que se va a realizar, durante el periodo lectivo, semestre o año. El planear la supervisión debe ser en forma objetiva, es decir, que sea posible de realizar y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar
- b) Seguimiento.**- Es la segunda etapa en la labor de la supervisión, durante la cual no solo se sigue el desarrollo de las propias actividades, sino también el de todo el cuerpo docente. El seguimiento es una labor que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sea necesario; con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares, el seguimiento se preocupa por hacer que todos los planes se efectúen con eficiencia.
- c) Control.**- Actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y aún alteraciones que se adapten mejor a la acción de la Institución Educativa, a las necesidades del educando y la comunidad.

El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes.

Llevando a cabo las tres etapas tendremos un trabajo que será sistemático, y que podrá llevar a feliz término los objetivos que se persiguen, alcanzando metas en forma constante. Mejorando asimismo la plana docente. Respondiendo también a las responsabilidades que cada Institución Educativa contrae con la comunidad a la que presta sus servicios.

El Trabajo de supervisión es un trabajo en equipo, el supervisor solo no puede cumplir con lo planteado, debe existir colaboración de parte de los directivos, así como de la plana docente. Trabajando conjuntamente es como se avanza en el camino trazado.

El conocer la forma en que se inicio la supervisión es fundamental para comprenderla cabalmente, su evolución no ha concluido y en la actualidad vivimos grandes cambios debido a la globalización; sus funciones también han variado de un lugar a otro, aunque en lo esencial sirve en todos los casos para el mismo fin, mejorar el sistema educativo.

#### Características de la Supervisión Educativa

Las características de la supervisión obedecen estrictamente a la política educativa establecida. He aquí un paralelo de características de la época de la nuclearización y la actual:

Tabla 1. *Características de la supervisión educativa.*

Antes	Después
Integral	Permanente e integral
Objetiva	Sistemática
Sistemática	Flexible
Teleológica	Motivadora
Promotora y liberadora	Proyectiva
Concurrente	
Retroalimentadora	
Autoevaluativa	
Participatoria	

Fuente: Evaluación Curricular ( UCV Pág. 138 )

El Reglamento de la Supervisión Educativa, norma aún vigente, aprobada por el Decreto Supremo N° 50 –82- ED. En su artículo 3 expresa las características de la supervisión:

- a) Permanente e integral, en cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativa;
- b) Sistemática, en su manera de ser administrada;
- c) Flexible, en cuanto a las formas en que se ofrece a su exigencias y a su adaptación a su realidad local;

- d) Motivadora, de ideas y acciones que impulsen y hagan efectiva la superación; y
- e) Proyectiva, a través de una evaluación que ayude a crear nuevas y mejores formas de enseñanza aprendizaje

Es fácil y necesario distinguir las diferencias. Ambos no tienen la misma direccionalidad política. La educación y consecuentemente la supervisión están definidas por las decisiones políticas. Es una lástima que cada cambio de gobierno implique cambio del sistema educativo. Lo ideal, lo profesional, es que el sistema educativo tenga mayor consistencia y tiempo de vigencia para consolidarse o merecer reformas sustanciales.

#### Finalidad de la Supervisión (Autor)

De acuerdo a lo normado, en el Sistema de Supervisión Educativa vigente, tiene por finalidad el mejoramiento de la calidad y eficacia de la educación.

La supervisión en una sociedad en revolución se caracteriza por posibilitar el logro de los objetivos y metas educacionales, en concordancia con las políticas del sector y los planes de desarrollo nacional, contribuyendo al mismo tiempo al perfeccionamiento profesional de responsables del proceso educativo.

Las diferencias son obvias.

#### Objetivos de la Supervisión:

La supervisión educativa está orientada a:

- a) Contribuir a la adecuada formación integral del educando.
- b) Asegurar que el servicio educativo responda en calidad y eficiencia a las exigencias de la comunidad y a los intereses nacionales.
- c) Apoyar y estimular el trabajo docente y su rol profesional y social.
- d) Potenciar las relaciones de los centros y programas entre sí y con la comunidad, promoviendo la mutua colaboración.

## Funciones de la Supervisión Educativa

Las funciones específicas que debe cumplir la supervisión educativa para el logro de sus respectivos fines y objetivos, están referidas principalmente a una de las funciones fundamentales de la administración: El Control.

El Control, en términos generales, es la función que consiste en verificar el proceso administrativo y asegurar que los planes de la institución se efectúen de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos, identificando los errores para su rectificación.

Si bien en sus inicios, el control se instituyó como función correctiva, de vigilancia y sanción de comportamientos desacertados, hoy en día se proyecta como proceso democrático de rectificación de desviaciones e implementación de acciones correctivas pertinentes.

De acuerdo al Marco Legal D.S. 050-82-ED aun vigente, la supervisión educativa tiene las siguientes las *funciones*:

- a) Examinar las acciones de planeamiento, organización, ejecución y evaluación del proceso educativo.
- b) Investigar los desajustes entre los resultados reales del sistema educativo y los productos deseados y previstos en los planes.
- c) Proponer e implementar acciones correctivas o de reajuste respecto a desviaciones o deficiencias detectadas.
- d) Clarificar y redefinir, si es necesario, los objetivos del proceso educativo. La precisión de los objetivos ayuda a comprender la labor que se cumple en la escuela y demás instancias de la administración educativa.
- e) Asesorar y orientar la labor del personal docente y de apoyo técnico pedagógico y administrativo.
- f) Orientar y asesorar la aplicación de la normatividad que rige el proceso educativo.

- g) Promover la experimentación y la innovación de tecnología educativa así como el intercambio de experiencias en esta materia.
- h) Generar y proveer información objetiva, orientada a facilitar la producción de decisiones conducentes a la realimentación del sistema educativo.
- i) Promover el perfeccionamiento profesional de los docentes en virtud a los avances de paciencia y la tecnología.
- j) Propiciar y mantener el mejor nivel de relaciones personales y ambiente de trabajo en los centros y programas educativos.

#### Principios Generales de Supervisión Educativa

Existen muchos principios sobre Supervisión Educativa, según cada autor o autores, como lo expuesto líneas arriba, los sustentados por Kilpatrick, Barr, etc., pues, cada tipo de supervisión se basa en determinados principios que le dan su peculiaridad.

Por sobre todos estos lineamientos particulares se han determinado principios generales que sustentan una supervisión moderna. Con fines didácticos han sido agrupados como sigue:

#### Principios de Organización:

- a) La Supervisión Debe Ser Organizada Y Planificada.- Jamás debe ser fruto de la improvisación. Requiere siempre de la elaboración colectiva de un plan, lo ideal es que participen supervisores y supervisados.
- b) La Supervisión Debe ser Científica y Democrática.- Debe usar procedimientos científicos para formular hipótesis, comprobarlas y concluir certeramente. Deben participar, con criterio cooperativo, todos los elementos capacitados que sean necesarios en cada caso; respetando la individualidad y opiniones de los demás, en un ambiente de armonía.
- c) La Supervisión debe ser Continua y Progresiva.- No debe realizarse en forma esporádica si se desea asegurar su efectividad. Debe responder a los intereses y necesidades del quehacer educativo, situándose al margen de las intromisiones políticas y foráneas.

- d) La Supervisión debe ser Individual y Colectiva.- Según como compete a la naturaleza del problema. Por tanto, las técnicas a utilizarse también deben responder a estas peculiaridades.
- e) La Supervisión debe ser Informal hasta donde sea posible.- Con el propósito de crear un ambiente de seguridad y confianza en el supervisado. No conviene disposiciones rígidas que coacten la iniciativa profesional. Tampoco debe incidirse en ostentación, ni predominio de autoridad. Urge actitudes favorables para el desempeño de la función supervisora.

Principios de Orientación:

- a) La Supervisión debe ser Proporcionada a todos los miembros del Personal.- No sólo debe llegar al director o profesor. A más de ellos hay necesidad de llegar al personal jerárquico, administrativo, de servicios, padres de familia, autoridades y miembros de la comunidad, primordialmente a los alumnos, respetando las prioridades normadas.
- b) La Supervisión debe ser Amable y Despertar la Confianza y Cooperación del Personal.- En todo momento debe tenerse presente que la actitud sincera y franca suscita mayor interés y compromiso en el trabajo. La actitud autocrática genera una reacción negativa y desfavorable a los afanes de la supervisión.
- c) La Supervisión debe ser Respetuosa de las Diferencias Individuales.- No debe tratarse a todos con métodos generales. unos necesitan atención especial en un sentido y otros de manera diferente. Hay necesidad de investigar, conocer y respetar las peculiaridades de cada persona.
- d) La Supervisión debe Reconocer Meritos y Sacrificios tanto como Defectos.- Exige del supervisor una actitud equitativa, justa y comprensiva. Su preocupación no sólo debe ser enmendar defectos u omisiones sino también apreciar y estimular los esfuerzos, bondades y sacrificios que hacen los supervisados. La indiferencia frente a los hechos positivos provoca reacciones negativas, en detrimento del logro de los objetivos educacionales.

#### Principios de Ejecución:

- a) La Supervisión debe ser más Profesional que Personal.- Debe limitarse hasta donde sea posible a los asuntos de carácter profesional, procurando no intervenir en cuestiones privadas. Pero, esto no excluye la ayuda en la solución de situaciones personales. A mérito de este principio, tampoco debe darse cabida a la intromisión política u otras ajenas al tratamiento profesional.
- b) La Supervisión debe ser Cooperativa.- Invita a propiciar la participación de todas las personas comprometidas en la mejora de la educación. Cuanto más calificadas sean éstas mejor serán los resultados. La educación es tarea de todos. Los diferentes sectores públicos y privados también deben incursionar en los quehaceres de la educación.
- c) La Supervisión debe efectuarse más con acciones que con palabras.- Debe haber mayor preocupación de ofrecer orientaciones prácticas y restringir las disertaciones fatigosas, aquello que se discurrea debe practicarse. Pues “los actos hablan en voz más alta que las palabras”.
- d) La Supervisión debe ser derivada y no impuesta.- La investigación de la realidad y la derivación de acciones sobre esa realidad debe caracterizar a las acciones supervisoras. No debe imponerse el capricho o el criterio del supervisor o supervisado. Hay necesidad de apreciaciones objetivas por sobre las subjetivas.
- e) La Supervisión debe hacer uso de diferentes medios.- A mayor uso adecuado y variado de recursos habrá mayor posibilidad de éxito. Hacer metodismo, tener preferencia por un solo método, es limitar la posibilidad de logros. Supeditarse a métodos y actuar mecánicamente es perjudicial. Debe optarse por la adaptación de determinados medios en cada caso.
- f) La Supervisión debe ser Planificada.- Toda acción de supervisión debe ser previamente planificada tomando en consideración las características y necesidades particulares y concretas de la entidad supervisada.
- g) La Supervisión debe ser Equitativa.- Conceder a cada cual lo que le corresponde, combinando la benevolencia con la justicia. En la supervisión, tanto los aciertos como los errores que se verifiquen, deben de servir de motivación para promover el desarrollo personal de todos los agentes que concurren al proceso educativo.

- h) La Supervisión debe ayudar a Tomar Decisiones.- El supervisor, sobre todo en su condición de director, debe tomar decisiones permanentemente a lo largo del proceso administrativo. Un buen administrador es quien sabe tomar decisiones adecuadas y oportunas con alta probabilidad de éxito.

#### Principios de Evaluación de la Supervisión Educativa.

- a) La Supervisión debe ser evaluada frecuentemente.- Es conveniente que sea integral, unitaria y continua. Evaluar al supervisor, al supervisado y los resultados finales de la supervisión. La revisión debe ser periódica para introducir reajustes oportunos de ser necesarios, a fin de garantizar el alcance de su finalidad.

#### Relaciones Humanas en la Supervisión:

Las relaciones humanas deben estar orientadas a humanizar el trabajo, conjugando deberes y derechos, personales y profesionales, de supervisores y supervisados. Por eso la supervisión con amplitud doctrinaria debe tener en cuenta los fenómenos, normas y experiencias que al pie se reseña:

- Crear un ambiente agradable de trabajo a partir de una agradable personalidad de cada miembro.
- Respetar la personalidad de cada individuo, trabajador o usuario.
- De ser necesario, introducir cambios en el trabajo o en el centro de labor de manera gradual y metódica.
- Tratar a los maestros y a cualquier otro servidor como seres humanos primero y maestros o servidores después.
- Estimular y aceptar la crítica; no todo desacuerdo significa deslealtad.
- Está probado que la inestabilidad ocupacional disminuye de manera apreciable la producción.
- El trabajador debe conocer la organización y el ambiente en que labora para adecuar sus relaciones con la entidad y con cada uno de sus compañeros de labor.
- La promoción y perfeccionamiento del personal en ejercicio constituyen un excelente estímulo para todos los que quieran progresar en la vida.

No debe negárseles esas oportunidades. Ellas constituyen parte esencial de la adaptación del hombre al trabajo.

- La persona consciente de la importancia de su trabajo produce mucho más que una persona a la que se le pide obediencia.
- La reunión periódica de jefes y subordinados en los que se debaten problemas de la empresa, unidos a un sistema equitativo de promoción y de remuneraciones, crea un ambiente de confianza y cordialidad.
- Por superior jerárquico que sea debe evitar interrumpir a quién habla, debe esperar su turno.
- Evitar pasar por encima del jefe inmediato. En caso contrario dar una explicación valedera.
- Tratar de conocer mejor a los miembros del grupo a fin de comprenderlos y adaptarse a la personalidad de cada uno.
- No tomar responsabilidades atribuidas a otro, salvo si él mismo lo solicite o haya caso de urgencia.
- Buscar las causas de las antipatías a fin de disminuir sus efectos.
- Tratar de definir bien el sentido de los vocablos en el caso de las discusiones, para evitar malos entendidos.
- Ser modesto en las discusiones, pensando que quizás el otro tenga la razón.
- Conocer el reglamento interno de trabajo y las funciones ejercidas por cada persona para evitarse disgustos que su ignorancia puede causar.
- Conocer el carácter del jefe. Existen jefes de todo temperamento: suaves, comprensivos, pacientes, nerviosos, irascibles, coléricos, impacientes, etc. para adecuarnos.
- Conocer a los compañeros de trabajo para comprenderlos mejor y ser tolerantes cuando algún día se muestren diferentes.
- Conocernos a nosotros mismos, a fin de comprobar si la causa del desacuerdo proviene o no de nuestro carácter. Muchas veces vemos la paja en el ojo ajeno y no la viga en el nuestro.
- Al participar en una reunión se debe hablar con franqueza, escuchar con atención, no monopolizar la discusión, no dejar las observaciones para más tarde.

- Hablar en el momento oportuno y utilizando los términos y el tono de voz adecuados a la situación.
- Saber callar cuando se asiste a una reunión cuyo tema es ajeno a nuestra especialidad.
- En todo grupo social el líder es la pieza maestra o el catalizador de las energías individuales. Debe tenerse cuidado especial al elegir jefes.

Las relaciones humanas en el trabajo así como pretende humanizar también deben prever que ellas no se descarríen llegando a extremos opuestos. Ya hay muchas experiencias ingratas en las que ciertos servidores aprovechándose del nepotismo, el sectarismo, el sindicalismo y otras contingencias se deshacen de sus deberes y exigen sólo derechos.

El mantenimiento de las relaciones humanas no connota tolerancias extremas y dañinas. El equilibrio de deberes y derechos debe mantenerse a toda costa para no llegar al autoritarismo ni a la anarquía. En cualquiera de estos extremos las relaciones humanas se ven afectadas. Conviene cultivar las relaciones humanas en su punto medio, deseable y óptimo.

#### Perfil de los Supervisores

Aquí mencionaremos a grandes rasgos el perfil de los supervisores: Muñoz Loli (1990: 28)

Tabla 2. Perfil de los supervisores.

ASPECTOS	CUALIDADES
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseer salud física y mental</li> <li>- Ser ecuánime, con dominio de sí mismo</li> <li>- Ser muy responsable</li> <li>- Tener elevado espíritu de trabajo</li> <li>- Tener amplitud de criterio</li> <li>- Ser justo honesto a toda prueba</li> <li>- Demostrar capacidad para tomar decisiones</li> <li>- Ser respetuoso con los demás</li> </ul>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser comprensivo y solidario</li> <li>- Poseer espíritu de colaboración</li> <li>- Ser hábil organizador</li> <li>- Ser eficiente comunicador social</li> <li>- Demostrar aptitudes de líder</li> <li>- Tener alto grado de conocimientos filosóficos y científicos relativos a la educación</li> </ul>
PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseer experiencia profesional</li> <li>- Ser experto en gestión pedagógica</li> <li>- Dominar las técnicas de supervisión</li> <li>- Ser hábil investigador de los problemas de educación</li> <li>- Demostrar capacidad para motivar y realizar experimentos técnico pedagógicos.</li> <li>- Poseer aptitudes para orientar y asesorar</li> <li>- Ser agente de cambio, comprometido con el mejoramiento de la educación</li> </ul>

**Fuente:** Muñoz Loli 1990: 28

La Supervisión como campo de estudio e investigación:

El afianzamiento y desarrollo de los servicios de supervisión, como consecuencia de la generalización de los sistemas educativos nacionales y la promoción de la educación pública por parte de los estados modernos, ha ido acompañado por el incremento del interés en el estudio de la supervisión educativa. Hoy nos encontramos con una abundante producción bibliográfica, que comprende tanto los estudios y debates producidos en los ámbitos académicos, como múltiples ensayos, propuestas y experiencias sobre los más diversos temas entre los ocupan un lugar preferente los programas dedicados a la formación de los supervisores.

La importancia y proyección de estas perspectivas y temáticas han facilitado que la supervisión educativa haya ido tomando cuerpo como una materia o disciplina del currículo de las Ciencias de la educación que pretende cubrir el estudio e investigación de esta parcela concreta del saber pedagógico, a la vez que dar respuesta a las expectativas que demandan ciertos sectores profesionales vinculados directamente con los campos de especialización de la Administración u Organización de la educación, la Formación del profesorado y la Innovación educativa.

Si se observa detenidamente la posición de los autores y obras, que a lo largo de estas páginas se han ido citando, se podrá comprobar que de manera casi unánime se defiende la necesidad de que las actuaciones y prácticas supervisoras tengan un respaldo científico.

Se da por supuesto que los quehaceres e intervenciones de los supervisores tienen que tener un basamento o estar fundamentadas en el conocimiento proporcionado por diversos campos científicos. Es más, no es infrecuente tampoco que, en ciertos casos, se llegue a defender que la supervisión es una disciplina científica. Sin entrar de lleno a este tipo de debates, ya que son más propios de los espacios académicos, sí creemos necesario precisar algunos de estos aspectos.

Para comenzar, convendría diferenciar la doble consideración desde la que se puede analizar la supervisión, a saber: como práctica educativa especializada y como campo de estudio e investigación. Desde la primera perspectiva, es evidente que el desempeño supervisor no puede ser otra cosa que una actividad aplicada o técnica, pero difícilmente teórica, ya que sus actuaciones, que se derivan de las aportaciones científicas, se materializan en soluciones y conocimientos aplicados, más propios de la tecnología que de la ciencia. Esta dimensión tecnológica cabría entenderla, parafraseando a Bunge (1985: 231), como el campo de conocimiento que se refiere al diseño de intervenciones, a la planificación de su realización y al desarrollo y seguimiento de las mismas a la luz del conocimiento científico.

Como Sergiovanni y Starrat (1983: 175) señalan, desde una posición epistemológica, la supervisión se caracteriza por: 1. Su carácter aplicado, 2. Tratarse de una actividad humana. Para ellos, «aplicada» significa que el conocimiento tomado de una disciplina se utiliza para la consecución de un fin. Y en el intento de perseguir ese fin aparece la acción y se toman y ejecutan decisiones. Los campos aplicados, en consecuencia, pueden ser descritos como aquéllos que tienen cualidades de carácter intencional y práctico, es decir que se relacionan con la práctica para la consecución de algún fin. Sin embargo, para nuestros autores, la supervisión «no es algo que se relacione con fines en un sentido instrumental, sino que se relaciona con la realización de un deber ser». Y es este hecho el que hace que la supervisión, para estos autores, sea «la ciencia y el arte de diseñar cursos de acción dirigidos a cambiar las situaciones existentes en otras situaciones preferidas».

Por otro lado, al ser la supervisión una actividad humana posee, irremediamente, cualidades artificiales. Y por «artificiales», Sergiovanni y Starrat entienden «que el comportamiento y la realidad de las escuelas son a menudo inventos o invenciones humanas que están regidas por percepciones, valores y creencias, al mismo tiempo que están constituidas por datos objetivos que se obtienen a partir de la utilización de las leyes científicas ». La importancia de los conceptos es innegable, pero no puede descartarse, en un mismo orden, los aspectos de carácter fenomenológico. Es obvio que la realidad objetiva existe y que merece nuestro esfuerzo por captarla y seguirla, pero en la misma medida la realidad es también un estado mental cuya validez y significado irremediamente están determinados por el mundo privado en que vivimos cada uno de nosotros. La realidad es algo que está creada y validada en nuestra relación con los demás y esta red de interacciones constituye el tejido cultural de la sociedad.

El componente aplicado o tecnológico de las actuaciones supervisoras supone un caudal sumamente rico de recogida de información y datos, de conocimiento real de cómo se proyectan y se reinterpretan en los centros y las aulas las políticas concretas y orientaciones pedagógicas, y, en definitiva,

constituye un elemento de contraste y validación de la teoría y práctica de la educación.

La conformación de la supervisión como campo de estudio e investigación es fruto, por tanto, de los aportes mutuos y retroalimentación que se producen entre su desempeño como práctica educativa especializada y sus deliberaciones y avances como disciplina enmarcada en las áreas y campos de especialización de la Administración u organización de la educación.

Ahora bien, dejando a un lado las posiciones científicas desde las que se pueden construir y acometer la supervisión que abordaremos en el Tema 4, vamos a analizar sucintamente algunas de las actuaciones supervisoras que son relevantes para el desarrollo de su campo de estudio e investigación. Entre ellas el apoyo al profesorado, la evaluación institucional y las formas de abordar el desarrollo curricular aparecen, a nuestro juicio, como los tres temas más relevantes de sus campos preferentes de actuación técnico pedagógica.

#### D. Medición.

La variable "X" supervisión educativa en el presente estudio, es analizada en base a las dimensiones supervisión correctiva, supervisión preventiva, supervisión constructiva, supervisión creativa, para lo cual nos hemos basado en Calero (1998:17). Para la recogida de datos hemos construido un cuestionario tipo escala de Lickert de 19 ítems, que ha sido aplicado a los docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, en el año 2009.

### 2.2. Fundamentación de la variable "Y" **Desempeño Docente.**

#### A. Definiciones.

El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto. Según Gutiérrez (2006: 30), refiere: "Una tarea vital del líder y su

equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos”.

El proceso del desempeño laboral del docente es centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación.

De igual manera, la labor a ser cumplida por el docente de la institución no solo está ligada a la remuneración económica, sino también es necesario tener en cuenta que para alcanzar el desempeño eficiente, los docentes tengan un alto nivel de compromiso, una mística de trabajo y lo conduzca a potenciar su nivel de vida profesional y personal. Para, Guerra-López (2007: 206) “Definen a la mejora del desempeño como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas”.

Dentro de ese marco de ideas, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo. Según (Corona 2000: 22) el desempeño laboral “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización

De allí parte que en oportunidades se puede realizar comparaciones del nivel de desempeño de instituciones unas con otras o también entre algún personal u otro y aplicando así medidas correctivas tomando en cuenta los aspectos que son meramente importantes o beneficiosas entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito o el objetivo planteado.

## B. Dimensiones.

### Roles del Docente

Los roles del docente están relacionados con las funciones que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones sólo pueden funcionar cuando las personas que están en sus puestos de trabajos son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron seleccionados, contratadas y preparadas. Según Antúnez (2000: 47) “un rol agrupa un conjunto de acciones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social”. Es por tanto un conjunto de actuaciones o de tareas que debe cumplir un docente en las escuelas.

Señala Lafrancesco (2004: 79) que un nuevo rol de un directivo docente en un proceso de cambio es “Disminuir el trabajo relacionado con la administración y vincularse más al trabajo de tipo pedagógico generando y participando de los espacios de reflexión educativa”. De esta manera, un docente enmarcado en las nuevas tendencias educativas, busca la enseñanza del conocimiento científico, debe ser preparado en la materia, abierto a las opiniones de los alumnos, flexibles en su planificación, creativos en la investigación, capaz de diseñar actividades útiles para su desempeño.

En el mismo orden de ideas, Colomer (2006: 847), enfatiza como un rol del docente directivo “Es también muy importante aprovechar y promover las redes de apoyo comunitarias y de otra naturaleza” el docente enfrenta hoy en día nuevas tendencias, en el marco de la comunicación y la tecnología el docente en su rol específico debe capacitarse para poder encarar el desarrollo acelerado. En consecuencia se hace necesario que los docentes empleen toda la energía humana para así lograr los objetivos planteados e ir más allá de lo que se ve frente a los ojos e incluir en estos a la comunidad.

#### a. Mediador

Un concepto fundamental que debe manejar el maestro en su rol de mediador es el de la zona de desarrollo próximo. Se relaciona con el papel de

mediación que realiza el maestro para llevar al niño y la niña a su nivel de desarrollo potencial, cuando no es capaz de llegar por sí mismo. Por tanto, Klenowski (2005: 153), se refiere a

La distancia entre el nivel actual de desempeño, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la solución de un problema bajo la guía de un adulto o un colaborador con compañeros más capacitados.

Al respecto se puede decir la relación que tiene la definición de Vigotski con el coaching como una nueva tendencias de acompañamiento pedagógico, en el cual el docente también realiza su rol como un mediador para que el niño alcance sus conocimientos desarrollando aptitudes y actitudes para llegar a ser un adulto exitoso. Según Ortega (2006: 220), "...un docente que aprende de su propia acción y reflexión debe tener capacidad suficiente para tomar decisiones...siendo un facilitador de los aprendizajes...y un mediador entre la organización...y el desarrollo de las capacidades de sus estudiantes..."

En este orden de ideas, la docencia es un proceso dinámico y sistemático para garantizar el cumplimiento de los fines y propósitos de la educación, para asegurar que se logre el desarrollo pleno de la personalidad del alumno en igualdad de oportunidades e igualdad de condiciones. El docente está comprometido con la formación integral de un ciudadano con valores en función de todos los integrantes de la comunidad.

Por su parte, Zubiria (2004: 103) "...el docente en su rol de mediador-facilitador... en el siglo XXI deberá desestructurar sus pautas de enseñanza tradicionales para prevenir la dependencia cognitiva por parte de los estudiantes... Asimismo, conviene decir lo importante que es el proceso que lleva a cabo el mediador, ya que involucra a las dos partes en la búsqueda de soluciones efectivas, con el respectivo acompañamiento del supervisor y del director este rol sería mas eficaz y llevaría implícito el logro de las metas y objetivos que se deben alcanzar dentro y fuera del aula.

## b. Orientador

La función de orientación, entendida como tarea de apoyo, animación y acompañamiento de los alumnos y alumnas dentro de la institución educativa, es uno de los modos del ejercicio de la función docente. La tutoría exige al docente la capacidad de ofrecer a sus alumnos ayudas no sólo en los procesos de aprendizaje y construcción del conocimiento, sino también en la resolución de sus problemas personales, grupales y sociales, en sus conflictos de autonomía-dependencia, en sus decisiones cotidianas. Y en esta tarea, que implica el diálogo como el modo más eficaz de ayuda, nadie está excluido.

El docente siempre ha ejercido el rol de orientador, el cual tiene importancia en la formación de la personalidad del alumno, ofreciendo información a los padres del desarrollo integral del alumno, con el fin de orientarlos y darles oportunidad de integrarse al proceso, así como también planificar actividades especiales tales como: charlas, talleres, foros, mesas redondas, conferencias etc., todo en función de los mismos. El Ministerio de Educación, (1987: 41), estableció en su normativa de educación: Que el docente en su rol de orientador debe propiciar al educando atención como persona, tomar en cuenta sus necesidades, características e intereses, fomentar el conocimiento de sí mismo y del ambiente que lo rodea, igualmente intervenir y estimular la organización, coordinación y administración de los recursos humanos dentro y fuera del ámbito educativo, a fin de lograr objetivos educacionales.

De esta manera, asumir en el contexto actual el ejercicio de esta función exige generar hacia adentro de la Institución una profunda reflexión acerca de los compromisos que asumen los docentes. La necesidad de asumir este rol como colectivo docente está relacionada con la evidencia del escaso impacto de los esfuerzos que individualmente se pueda hacer, esfuerzos que se diluyen o generan sensación de frustración e impotencia para quien debe cargar en soledad con la responsabilidad de comprender la problemática vital y existencial de los adolescentes y, a la vez, traducirla en estrategias para entusiasmar, animar, potenciando a cada uno en todas sus posibilidades de aprender.

Asimismo, Cabrera y Gonzáles, (2006: 382), señalan que “Un modelo pedagógico representa una especie de orientador conceptual que resume teóricamente los componentes fundamentales del proceso educativo que caracteriza a una institución determinada y le imprime sello de identidad”. Es por ello, que la representación de un modelo pedagógico basado en la buena orientación de los docentes hacia los alumnos es de clara importancia en la sociedad y por ende en una comunidad donde la identificación de la institución genera credibilidad hacia la misma.

Cabe resaltar, que la acción orientadora del docente está en todas las actividades que el alumno realiza, involucrando a la familia, a todo el equipo de la institución y a la sociedad, haciendo énfasis en la parte humana y en el aprendizaje, de allí que deba desempeñarla con efectividad. Este rol de orientación le proporciona al estudiante atención como persona.

Señala, asimismo, Espot (2006: 136) “Cuando se trata de enunciar las tareas del profesor suele hacerse referencia a los distintos papeles que se espera que el docente desempeñe: orientador, director del aprendizaje, instructor, asesor, mantenedor de la disciplina, motivador, transmisor de valores, evaluador”. El primer orientador de los alumnos en el aula es el docente, así como también de los padres y en general de las demás personas que unidos a él contribuyen al desarrollo de los alumnos y a que el proceso educativo se cumpla de acuerdo con las exigencias del Ministerio del Poder Popular para la educación, por ello, también, se puede decir que cumple un acompañamiento pedagógico al orientar a todos los actores del proceso.

#### c. Investigador

El docente en su rol de investigador debe asumir una actitud hacia su profesionalización, para así desarrollar conocimientos que interfieran en su experiencia laboral y pueda conducir con propiedad el desarrollo integral. De esta manera poder solventar problemas que se van suscitando, cooperar con la transformación y modificación de situaciones, para propiciar el buen funcionamiento de las operaciones y del logro de aprendizajes significativos en los alumnos.

Así mismo, la investigación educativa demanda competencias científicas específicas, lo que significa que están facultados para tomar decisiones acerca de las políticas y prácticas educativas. Al respecto, Sierra (2000: 24), plantea que la “investigación científica es un procedimiento ordenado controlado y riguroso, mediante el cual manipulamos objetos, hechos o ideas para corregir o verificar el conocimiento en cualquiera de los dominio de la ciencia y de la educación” Se busca que el docente asuma la investigación como un elemento para resolver los problemas cotidianos.

Por otro lado, Misas y Oberto (2004: 247), refieren que “El buen docente tan sólo puede transmitir adecuadamente su conocimiento, su saber, si lo domina con profundidad, y para dominarlo es necesaria la aplicación de la teoría en la práctica investigativa”. El docente investigador conoce las técnicas adecuadas para el manejo de proyectos que correspondan con las necesidades y que clarifique limitaciones y potencialidades así como debilidades del colectivo.

En el mismo orden de ideas, Piña (2003: 111) señala que “...entonces naturalmente el maestro también es investigador, se va haciendo investigador de manera empírica sobre la experiencia de la misma”. Asimismo, el maestro debe manejar a menudo teoría que no puede quedar atrás, es de allí que parte toda esa experiencia que lo convierte en un docente investigador, el maestro puede que no conozca toda la información acerca de un tema, pero debe utilizar estrategias que inducen al alumno a investigar y que ellos mismos le provean esa información.

Finalmente, no debe quedar de lado que el docente detecta las necesidades de la escuela y la comunidad indagando a través de las técnicas de investigación, y debe además poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación que incite a un interés propio y del estudiante para intervenir factores importantes o negativos en la comunidad que ocasionan los problemas que influyen en el desarrollo de actividades.

#### d. Promotor Social

El docente como promotor social actúa cuando promueve la participación en la institución y la comunidad. Es importante destacar, que dentro del contexto de la realidad social actual, que el docente debe ser un promotor de la participación, lo cual permite argumentar sus acciones a los fines, principios, perfiles y normativas educativas. De acuerdo con Ander-Egg (2005: 44) “El docente promotor social, es el que interviene en la comunidad para estimular la participación, organización de esfuerzos, a fin de lograr objetivos educacionales e integrar la comunidad a la organización y viceversa, donde juntos conforman un grupo, compartan experiencias, establezcan metas claras y factibles para emprender la búsqueda de estos objetivos planificados”

El desempeño docente se ve afectado muchas veces por el comportamiento que su directivo o su supervisor tenga sobre el, influyendo positiva o negativamente a como se manejan las estrategias comunicativas, y de motivación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales que se apliquen en las instituciones. Para Lizarazo (2001: 74), el promotor social “tiende a rescatar el papel de líder de la comunidad que en una época desempeñaron los docentes”. Y señala además que: “Es necesario vincular la escuela a la comunidad, tanto para estudiarla como para utilizar sus recursos en beneficio del aprendizaje de los alumnos, y para el fomento de la cooperación en la solución de problemas de la escuela y de la comunidad”.

Sin duda, el docente debe ser un líder ante la comunidad para influir en ellos y lograr que se unifique esfuerzos y criterios obteniendo la satisfacción de la efectividad de los procesos educativos. Se plantea hoy en día que el docente no puede estar dissociado de diseñar proyectos comunitarios, lo cual hace valorizar la identidad nacional e involucra al hombre a la sociedad. En ese sentido, Paré y Lazos (2003: 57) “... Consideraban al maestro como un Promotor Social destinado a transmitir sus conocimientos de acuerdo con las necesidades específicas de las comunidades”

Desde esta perspectiva, ofrecer propuestas de solución y participar activamente en las comunidades, es asumir una actitud crítica frente a

situaciones inherentes y aportar situaciones viables en beneficio al estudiante y la comunidad identificándose con el entorno que le rodea haciendo más interesantes las estrategias y metodologías que se utilizan en el aula y que a su vez facilitan la comunicación entre ambos (docente y alumno).

### C. Modelo Teórico.

El Proyecto Educativo Nacional (2006) plantea la urgente necesidad del país de contar con maestros bien preparados que puedan ejercer profesionalmente la docencia. Para lograrlo, señala la importancia de contar con criterios claros que permitan reconocer la buena docencia, así como de mejorar y reestructurar los sistemas de formación inicial y continua de los maestros. Enfatiza a la vez la necesidad de contar con instituciones educativas acogedoras e integradoras que enseñen bien y lo hagan con éxito, es decir, que permitan que todos los estudiantes, no importa su origen ni condición, logren aprender de manera efectiva en un clima de convivencia grata, libre de discriminación e imposición cultural.

El doctor Andrés Cardó Franco, ex Presidente del Consejo Nacional de Educación en una conferencia magistral (2010,) expresa lo siguiente:

Siete razones para una renovación profunda de la práctica profesional de los docentes

a. La cultura. En primer lugar, es necesario que los maestros renueven sus prácticas porque el mundo abrió los ojos al inmenso tesoro de la diversidad cultural. De verla como un conjunto de paisajes, edificaciones, costumbres y tradiciones pintorescas cuya información podría incluirse en los currículos escolares, hemos pasado a verla como un conjunto de saberes, valores y estilos de vida que expresan perspectivas del mundo y de la civilización de una inmensa riqueza. Perspectivas que pueden y deben concurrir a corregir los sesgos, excesos y distorsiones de la racionalidad moderna, cuyo utilitarismo y afán de dominio ha traído progreso sólo para una parte de la humanidad y la ha llevado al borde de la destrucción del planeta. En el caso del Perú, detrás de cada realización de nuestras ancestrales culturas andinas y amazónicas en la medicina, la agricultura, la arquitectura o la culinaria, destaca una organización

social basada en la solidaridad y la búsqueda del bien común, en el profundo respeto por la naturaleza, en la admirable capacidad para hacer frente a circunstancias adversas de manera proactiva, creativa y cooperativa. Hacerle un lugar preferente en las escuelas a estas perspectivas, saberes y valores, conlleva de manera inevitable una transformación profunda de su organización y de los valores que rigen las relaciones humanas a su interior, tercamente orientadas a la obediencia y la pasividad, a la asimilación ciega de conocimientos abstractos. Darles un lugar, además, es replantear radicalmente los enfoques y sistemas de enseñanza.

b. El conocimiento. En segundo lugar, es necesario que los maestros renueven sus prácticas porque el conocimiento disponible en diversos ámbitos del saber humano ha evolucionado considerablemente a lo largo del siglo XX y muchos de los nuevos hallazgos de la investigación científica han remecido los viejos cimientos de la educación. Por ejemplo: La teoría de la relatividad de Albert Einstein nos mostró a inicios del pasado siglo que el conocimiento que producimos acerca de la realidad nunca es objetivo sino siempre relativo al punto de vista del observador. Una mirada inevitablemente teñida por creencias e ideas previas, por la perspectiva cultural de cada uno. Esto significa que nadie puede apropiarse de la verdad y que la validez del conocimiento humano sólo es posible en el acuerdo, cuando personas con distintas perspectivas convienen en reconocerle a los mismos hechos e ideas el mismo valor y significado.

c. La economía. En tercer lugar, es necesario que los maestros renueven sus prácticas porque los cambios ocurridos en la economía y el mercado de trabajo a nivel mundial en los últimos 60 años, han influido directamente en las sociedades latinoamericanas y han modificado sus demandas a la educación. A diferencia de las economías de inicios del siglo XX, que no requerían trabajadores tan calificados para desempeñar roles mecanizados, hoy en día, en casi todos los ámbitos de la vida productiva, se tiende a requerir cada vez más conocimiento científico y tecnológico, así como mayor capacidad de aprendizaje autónomo y de producción de ideas. Esta realidad demanda a las escuelas y maestros un mayor dominio no sólo de los contenidos sino, sobre

todo, de los enfoques, metodologías y aplicaciones del saber científico. Lo que ahora se necesita es que los estudiantes aprendan a hacer uso de este saber en contextos reales. Por lo mismo, se necesita también ampliar las oportunidades de aprendizaje más allá de las fronteras de la institución educativa, pues el contacto reflexivo con la riqueza, los límites y los desafíos de la vida social, cultural y productiva de los pueblos constituye una fuente inapreciable de aprendizajes.

d. La docencia. En cuarto lugar, es necesario que los maestros renueven sus prácticas porque la concepción y el ejercicio mismo de esta profesión han evolucionado en el mundo. A la antigua noción del *maestro apóstol* o el *maestro asalariado*, que comparten el mismo enfoque de la enseñanza como donación de valores y saberes pese a ser opuestas en su manera de relacionarse con el Estado y con su tarea, le ha sucedido la noción del *maestro profesional*. En este último estadio de la docencia, la enseñanza se asume como desarrollo de capacidades y como fortalecimiento de la autonomía de la persona. Hoy en día ya no se reconoce como eficaz el desempeño de un profesor que se entrega abnegadamente a su labor al precio de sacrificar sus propias necesidades personales y familiares, sintiéndose sólo recompensado por el prestigio de su entrega y sus conocimientos. Tampoco el del profesor que se limita a cumplir su régimen laboral y pugna por mejorarlo o aligerarlo, pero que se desinteresa de los resultados de su trabajo, atribuyéndolos a causas externas a su desempeño. El nuevo estatuto del maestro de hoy es el de un profesional reflexivo y autónomo, comprometido con el aprendizaje de sus estudiantes, capaz de discernir críticamente los desafíos que enfrenta en cada circunstancia para decidir qué hace, cómo y con qué, para lograr resultados.

e. Los sistemas educativos. En quinto lugar, es necesario que los maestros renueven sus prácticas porque los propios sistemas educativos han empezado a evolucionar. En todo el mundo se observa el esfuerzo por pasar de un modelo centralizado y jerárquico, organizado en base a una división del trabajo rígida, que aísla a unos de otros y los induce a centrarse sobre sí mismos, a otro modelo más abierto, comunicado y descentralizado. Este nuevo modelo

descansa en la autonomía de las escuelas, de modo que pueda tomar decisiones más pertinentes a las necesidades de sus estudiantes y romper su gris uniformidad; en la participación de los estudiantes, las familias y la comunidad, antes ajenos a las decisiones; así como en una relación fluida con la vida social, productiva y cultural de las localidades a las que pertenecen.

Estos cambios van a requerir necesariamente mudar la vieja manera como las escuelas y los maestros se han venido organizando para impartir enseñanza desde el siglo XIX. Ahora se necesita equipos docentes que interactúen más frecuentemente entre sí, que dialoguen más con las familias y los propios alumnos sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, tema que antes no discutían con nadie. Pero también con capacitadores, supervisores, evaluadores y funcionarios, actores con más presencia que nunca en su vida profesional. Todo esto requiere maestros proactivos, capaces de colaborar y complementar roles con otros, escuchar puntos de vista distintos al suyo, autoevaluarse continuamente y manejar conflictos de manera constructiva.

f. La heterogeneidad humana. En sexto lugar, es necesario que los maestros renueven sus prácticas porque ya se desvaneció la fantasía del aula homogénea en la que fuimos formados desde siempre. A partir de la masificación de la educación básica iniciada a mediados del pasado siglo, su heterogeneidad se volvió un hecho inocultable. El maestro ya no puede ignorar las disparidades en habilidad, experiencia, personalidad, cultura e incluso idioma de cualquier salón de clases, donde las diferencias de género y hasta de edad también contribuyen a derribar el mito de una igualdad malentendida como uniformidad. Con mayor razón, tampoco puede ignorar las desventajas con las que llegan los más afectados por la pobreza y sus secuelas. Los maestros de hoy necesitan, por ejemplo, conocer los saberes previos de sus estudiantes por tratarse justamente de las capacidades que la educación debe empezar por valorar para poder enriquecer, complementar y expandir.

Todos estos saberes son producto de experiencias sociales y culturales que los maestros deben ayudar a reflexionar, a traducir en conceptos, a analizar desde varias perspectivas disciplinarias, a asociarlas con demandas puntuales del currículo. Por lo demás, ningún estudiante se comprometerá genuinamente a

aprender con entusiasmo lo que se espera que aprenda, si el maestro no respeta

su manera de pensar, hablar y percibir la vida, así no coincida con la suya. Admitir esta heterogeneidad es aceptar la variabilidad de los escenarios donde debe ejercer su rol educador; algo que le exige flexibilidad, capacidad de adaptación y de decisión pertinente a cada realidad.

g. Los nuevos aprendizajes. En séptimo lugar, es necesario que los maestros renueven sus prácticas porque los nuevos aprendizajes que se requieren para hacer frente a las nuevas realidades, son de mayor complejidad que los de antes. Hoy ya no hace falta hacer un acopio infinito de conocimientos sino aprender a utilizarlos para actuar creativamente sobre la realidad, para remover obstáculos y construir los caminos que nos permitan lograr objetivos. Hoy hace mucha falta aprender a pensar de manera crítica esa realidad en toda su complejidad y desde diversas perspectivas; a interactuar y colaborar con otras personas, más allá de sus diferencias, en función a objetivos comunes; a conocernos mejor y hacernos a nosotros mismos a la medida de nuestras propias expectativas; así como a actuar con ética, asumiendo responsabilidad por nuestros actos y decisiones.

Los procesos de formación y aprendizaje:

- a. Conocimientos básicos del docente
- b. Conoce y comprende lo sustantivo de los diversos campos del conocimiento humano implicados en el currículo y sabe cómo enseñar tanto sus nociones y proposiciones básicas como su método de exploración de la realidad.
- c. Conoce y comprende las demandas específicas de aprendizajes formuladas en el currículo escolar, de acuerdo a su nivel y especialidad, demostrando un manejo crítico y solvente de sus enfoques, instrumentos y procedimientos fundamentales.
- d. Tiene un conocimiento actualizado de la naturaleza del aprendizaje humano, sabiendo cómo organizar procesos de aprendizaje con pertinencia a necesidades y contextos específicos, aún en situaciones adversas o desafiantes.

e. Tiene un dominio amplio de la didáctica, sabiendo elegir con pertinencia los medios más adecuados tanto a sus objetivos como a las personas a las que se dirige y a sus contextos socioculturales.

Diagnóstico de los estudiantes:

a. Indaga, analiza y valora la perspectiva cultural e individual de los estudiantes, así como su identidad lingüística y los distintos saberes de los que son porta-dores, desde una visión desprejuiciada e intercultural de la niñez y la adolescencia.

b. Aprovecha pedagógicamente las múltiples diversidades existentes en el grupo, demostrando conocer los contextos y experiencias de los estudiantes más allá de la escuela, explicando también su desenvolvimiento y sus características a partir de ellos y de los distintos procesos que atraviesan.

c. Planificación de los procesos de aprendizaje

d. Planifica con antelación, con pertinencia a los estudiantes y los resultados esperados, considerando sus diferencias, lengua, saberes y contextos, así como sus demandas y expectativas explícitas, confiando en las posibilidades de todos, diversificando sus fuentes de referencia, instrumentos de planificación y recursos didácticos, incluyendo tecnologías de información y comunicación.

e. Diseña procesos de aprendizaje priorizando las necesidades de comprensión de los estudiantes, monitoreando continuamente el impacto de su programación e introduciendo los cambios necesarios de manera oportuna.

En el mismo documento, aparece una y otra vez la mención a prácticas docentes direccionadas a determinados resultados específicos. Pareciera que la aspiración al logro de ciertos aprendizajes configurase una suerte de sentido común emergente, tanto como la convicción de que el desempeño del maestro, por muy eficiente que fuese, permanecerá vacío si no dibuja un horizonte y no se orienta hacia él de forma inequívoca. Se trata de desempeños orientados al logro de seis competencias fundamentales: el aprender a aprender, la creatividad, la efectividad de la acción, la convivencia, el desarrollo del pensamiento y la afirmación de su propia identidad y autoestima. De manera

complementaria, consideramos útil reseñar y contrastar también el horizonte formativo que se plantea en la Ley General de Educación, así como el que propone el Proyecto Educativo Nacional, aunque en estos dos últimos casos no se asigna como misión y responsabilidad específica del docente, sino del sistema educativo en su conjunto.

Desempeños orientados a seis logros fundamentales:

a. Posibilita en los estudiantes que aprendan a aprender. Orienta la enseñanza a que los estudiantes aprendan de manera efectiva y que, además, desarrollen habilidades y estrategias que le permitan aprender con autonomía, con una actitud favorable al conocimiento y la investigación, a la lectura de toda clase de escritos y a la producción intelectual.

b. Estimula el pensamiento creativo y también la expresión artística. Promueve en los estudiantes el desarrollo de su creatividad y el pensamiento divergente en distintos ámbitos del conocimiento, así como su sensibilidad estética y capacidad expresiva en las diversas expresiones del arte.

c. Promueve la capacidad de actuar con eficacia transformando la realidad. Propicia experiencias de aprendizaje que requieran de los estudiantes el esfuerzo de cambiar las circunstancias y crear nuevas realidades, haciendo uso del saber para resolver problemas y lograr determinados propósitos, habilitándolos para insertarse en su medio social y afrontar los desafíos de la realidad.

d. Promueve disposiciones y capacidades básicas para la convivencia. Propicia experiencias y actividades que requieran de los estudiantes tomar decisiones que los incluyan a sí mismos, a sus compañeros y a los ecosistemas naturales, responsabilizarse del otro y actuar con sentido de pertenencia grupal, local y planetario, fomentando la cooperación y la solidaridad, a fin de prepararlos para el ejercicio de su ciudadanía.

e. Desarrolla en los estudiantes la capacidad de pensar. Provoca y estimula el pensamiento lógico en las distintas situaciones de aprendizaje, así como el pensamiento interdisciplinar y holístico, creando situaciones para que los estudiantes investiguen, desarrollando la capacidad de interrogar, analizar y discernir información, estableciendo relaciones de diversa clase; y produciendo conocimiento de manera crítica y creativa.

f. Promueve en los estudiantes la afirmación de su propia identidad y su autoestima. Promueve permanentemente un autoconcepto y autoestima positiva en los estudiantes, la formación de su identidad y el desarrollo de su personalidad, tomando decisiones sobre qué y cómo enseñar en coherencia con esta aspiración y necesidad.

#### Incentivo Personal

Todo miembro de una organización o de una institución educativa necesita ser reconocido por su labor y aporte a la empresa. De no ser así, la persona entra en un proceso de des-motivación. Incentivo, según el Diccionario Enciclopédico Estudiantil Mentor 1998: 486, lo define “que mueve o excita a desear o hacer una cosa”.

Por ello, esta definición es casi un sinónimo de compensación, cuyo objetivo es el mismo, el de lograr estimular o motivar a alguien para que logre un objetivo o meta. Al respecto Tecnología. Tomo I: 458. Profesores en Educación Secundaria refiere como un principio: “Reconocimiento de los resultados obtenidos. Comparando el resultado real obtenido por cada trabajador y su estándar, se obtiene una medida de sus resultados. Cuando estos son favorables, es preciso reconocérselo al trabajador y recompensarle mediante cualquier procedimiento”.

Un reconocimiento es el tipo de compensación es la satisfacción con el trabajo, al desempeñar tareas significativas relacionadas con el puesto, el docente es reconocido públicamente en su trabajo bien hecho y por ende se siente motivado y satisfecho. Asimismo, Mosley y otros 2005: 198 refiere, “las cosas que los animaban eran el reconocimiento, progreso, logros, trabajo estimulante y ser su propio jefe, además el trabajo en sí mismo”

Este incentivo es un aspecto de valor institucional que no se puede olvidar, ya que de ello depende el progreso y el estímulo del docente hacia la optimización del desempeño y que predomina en los aspectos individuales y organizacionales que motivan la interacción del personal y la identificación con la institución para crear un clima organizacional estable.

En este mismo orden de ideas Alles 2005: 209 refiere: "...las posibilidades de formación y crecimiento que ésta ofrece, y el poder mantener una buena calidad de vida y armonizar la actividad laboral con otros intereses personales constituyen importantes fuentes de incentivo para los individuos". Las experiencias que posee un docente durante su desempeño laboral es también un elemento motivador personal que hacen posible una actitud positiva, como un incentivo personal a través de actitudes afectivas y reconocimientos, necesarias e impartidas por la institución donde se desempeña. La institución debe sentirse comprometida con el reconocimiento de su personal y de esta manera motivar o estimular siempre su desempeño.

#### Incentivo Académico

Un plan de desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, elaborado por las instituciones donde se desempeñan los docentes, son tareas de los supervisores y directores para incentivar o compensar al educador en el desempeño de su trabajo y como elemento motivador hacia el progreso y desarrollo. A medida el personal se incentiva en todos los aspectos en esa medida las instituciones irán al éxito y su sentido de pertenencia e identificación con la institución será más arraigada.

Al respecto en la jerarquía de necesidades de Maslow citado por Guillen y Guil (2000: 199) "cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización, esta última es a la que se hace referencia en la cual el individuo necesita saber o conocer cómo llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada".

De allí, parte entonces que la satisfacción del docente también se obtendría a través del desarrollo de sus capacidades, en las funciones del coaching también se plantea como el mentoring hecho por el supervisor para que el docente desarrollo de su carrera profesional y personal. Asimismo, Guillén y Guil (2000: 204), refieren que

La motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y

ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Esta motivación intrínseca se produce en la persona cuando esta posee significatividad en el trabajo, responsabilidad personal y conocimiento de los resultados, las cuales son moduladas por los conocimientos que poseen, la necesidad de crecimiento y la satisfacción personal. Por lo tanto, se infiere que el incentivo académico es importante para desempeñar su labor con confianza porque conoce realmente lo que hace. Dentro de ese marco referencial, Alles 2006: 66, señala que

Las organizaciones se preocupan por crear condiciones favorables para que sus empleados desarrollen sus competencias. Adquirir nuevas competencias no es una actividad anterior a su trabajo o que se efectúa aparte del trabajo; se realiza en el transcurso del mismo trabajo y mediante este.

En líneas generales, son las organizaciones las que deben preocuparse, es decir en éste caso las instituciones educativas, para que este desarrollo de competencias se lleve a cabo y explotar esas capacidades planificando actividades de formación en conocimientos, finalmente saber aprovechar activamente estas capacidades. Por lo tanto, se dice que la capacidad de aprender es cada día más requerida.

#### Incentivo Monetario

Las condiciones bajo las cuales se desarrollan el trabajo dentro de una institución, además de las condiciones de contratación y salariales constituyen un aspecto que condiciona la motivación en el desempeño laboral del docente en las instituciones. Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus

familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y a todas sus demás necesidades., al respecto Marchesi citado por Espot (2006: 103) refiere

Las cuatro razones de mayor satisfacción del profesorado son las siguientes: posibilidad de usar la propia iniciativa, vacaciones, trabajo docente y relaciones con sus compañeros y las cuatro de menor satisfacción son: las expectativas de promoción, la remuneración, la colaboración con los padres y el desarrollo personal.

A su vez, Porter y Lawer, citados por Mosley y otros (2005: 204) refieren que “ la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de recompensa, y, por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer un trabajo!” La calidad obtenida por un trabajador en gran parte se obtiene por la satisfacción que tiene con el incentivo monetario que se obtiene o va a obtener por el desarrollo eficaz de su trabajo.

Asimismo, Maslow citado por Guillen y Guil (2000: 205) refiere “la motivación extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de los aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas, o las características del contrato laboral”. Esta motivación es mas propia para las personas para que las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Al contrario de esto, se debe tomar en cuenta las necesidades de la persona en las cuales está inmerso en cierto momento y tomar en cuenta que el incentivo monetario ejerce también influencia sobre los aspectos motivacionales del docente

#### D. Medición

La variable “Y” desempeño docente en la presente investigación es estudiada en base a las dimensiones mediador, orientador, investigador, promotor social, para lo cual nos hemos basado en Klenowski (2005, 153), Sierra (2000, 24) y Ander-Egg (2005). Para la recogida de datos hemos construido un cuestionario tipo escala de Lickert de 14 ítems, que hemos

aplicado a los docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, en el año 2009.

### 2.3. Contexto

San Juan de Lurigancho, La Red Educativa 03, La Unidad de Gestión Educativa Local UGEL 05, Nivel Secundario

#### a. Ubicación de San Juan de Lurigancho.

Ubicación y Geografía: El distrito de San Juan de Lurigancho está ubicado al noreste de la Provincia de Lima, se desarrolla desde la margen derecha del río Rímac hacia las elevaciones del Cerro Colorado Norte, flanqueado hacia el este por divisoria de Cerro Mirador, Ladrón, Pirámide y Cantería; por el oeste la divisoria la definen los Cerros Balcón, Negro, Babilonia.

La altura del territorio del distrito de San Juan de Lurigancho varía entre los 2240 m.s.n.m., en las cumbres del Cerro Colorado Norte y de 200 m.s.n.m que alcanza la rivera del río Rímac.

Sus límites son: Por el Norte con el distrito de San Antonio (provincia de Huarochirí), por el Este continua limitando con el distrito mencionado y el distrito de Lurigancho - Chosica, por el Sur con los distritos de El Agustino y Lima (teniendo como línea divisoria al río Rímac), por el Oeste con los distritos de Rímac, Independencia, Comas y Carabayllo de la misma provincia de Lima.

Morfología: Caracterizado por ser una zona de micro cuencas, con suelos pobres, de material erosionado y meteorizado que se ha depositado en las zonas de menor elevación. Las laderas que circundan las cuencas se encuentran en proceso erosionable, no solo por el clima seco sino por acción del hombre. El relieve de su suelo es poco accidentado en más del 60% del área de la cuenca, lo que a permitido el desarrollo del núcleo urbano en forma longitudinal desde la rivera del río hacia las elevaciones superiores a los 350 m.s.n.m.

Superficie: El distrito de San Juan de Lurigancho tiene una superficie de 131.25 Km<sup>2</sup>., constituyendo el 4.91% del territorio de la Provincia de Lima y el 0.38% del Departamento de Lima.

Clima: Su clima es de tipo desértico con muy escasas precipitaciones en invierno. La temperatura media oscila entre los 17° C. a 19° C.

Hidrografía: En el aspecto hidrográfico pueden notarse la presencia dinámica del río Rímac, pudiéndose observar en la morfología del terreno del ámbito Distrital las torrenceras de quebradas actualmente secas como las quebradas Canto Grande y Madia Luna, las que en algún momento, regaron sus tierras.

Es importante anotar que el distrito de San Juan de Lurigancho, actualmente debe de estar representando el 11.0% de la población de Lima Metropolitana (Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao), y su volumen poblacional es cercano o mayor a los departamentos, como Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Moquegua, etc. En resumen San Juan de Lurigancho, es el distrito más poblado de Lima metropolitana y el Perú, siendo 1.7 veces más grande que el 2do. Distrito de Comas

b. Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).-

El Decreto Supremo 009-2005-ED, Reglamento de Gestión del Sistema Educativo, en su Título II, Capítulo I, artículos 45 al 48 define lo que es la UGEL y establece sus funciones y organización

La Unidad de Gestión Educativa Local, es una Instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, pudiendo ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, de acuerdo al procedimiento establecido en las normas específicas sobre la materia.

Organización de la Unidad de Gestión Educativa Local.

Se organiza de manera flexible teniendo en cuenta los siguientes órganos:

- a) Órgano de Dirección: Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local.
- b) Órganos de Línea: Área de Gestión Pedagógica y Área de Gestión Institucional.
- c) Órgano de Asesoría: Asesoría Jurídica

- d) Órgano de participación: Consejo participativo Local de Educación.
- e) Órgano de Apoyo: Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento
- f) órgano de control: Oficina de Control Institucional.

#### c. Redes Educativas

La Ley general de Educación N° 28044, en su artículo 70 expresa que *“Las redes educativas son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca. Tiene por finalidad:*

- a) Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de de comunidades académicas.*
- b) Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo.*
- c) Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local.*

Por su parte el Decreto Supremo 009-2005-ED en el Capítulo IV de las REDES EDUCATIVAS INSTITUCIONALES, en los artículos 40 al 43 define, enuncia su conformación, organización y funciones de las Redes Educativas. Las Redes están conformadas por Instituciones Educativas o Programas, teniendo en cuenta los criterios de: proximidad geográfica, identidad cultural y facilidades de comunicación.

#### d. Nivel Secundario

Por su parte el Decreto Supremo N° 013-2004-ED en su Título Tercero, Capítulo I, dispone los objetivos y organización del nivel secundario, en los artículos 74 al 81: DEL NIVEL DE EDUCACION SECUNDARIA.- Es el tercer nivel de la Educación Básica Regular (EBR). Atiende en las Instituciones Educativas a adolescentes que hayan aprobado el sexto grado de educación primaria.

#### Objetivos de la Educación Secundaria:

- a) Brindar a los adolescentes una formación humanística, científica y tecnológica así como una capacitación para el trabajo, ene. Marco de una sólida formación integral.
- b) Brindar una formación que permita a los estudiantes adolescentes un desarrollo orgánico, afectivo, cognitivo y espiritual; el conocimiento de sí mismos y de su entorno, así como comprender sus cambios físicos e identidad de género.
- c) Promover en el estudiante el fortalecimiento de las capacidades comunicativas y artísticas, razonamiento matemático, investigación científica y apropiación de nuevas tecnologías que le permitan la construcción permanente del conocimiento, así como aplicar estrategias de aprendizaje, formular proyectos y tomar decisiones.
- d) Brindar las orientaciones que le permitan al estudiante iniciar la formulación de un proyecto de vida que, sustentado en valore éticos y sociales, le facilite la toma de decisiones vocacionales y profesionales.
- e) Propiciar el desarrollo de valores y actitudes que permitan la convivencia en los grupos sociales a los que pertenecen, interactuar solidaria y responsablemente con afán de realizaciones y respeto a las normas para ejercer una ciudadanía constructora del bien común y de la democracia.

En el nivel de Educación Secundaria se atiende a los púberes y adolescentes, cuyas edades oscilan entre 11 y 17 años aproximadamente. En esta etapa los estudiantes experimentan una serie de cambios corporales, afectivos y en su forma de aprender y entender el mundo. Estos cambios son importantes porque influyen en el comportamiento individual y social de los estudiantes.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Hipótesis

Hipótesis general:

H1 Existe una relación significativa entre la supervisión Educativa de los Directivos y el desempeño docente en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL - 05 de San Juan de Lurigancho.

Hipótesis específicas:

1. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
2. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
3. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
4. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
5. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
6. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
7. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
8. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
9. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho

10. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
11. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
12. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
13. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
14. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
15. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho
16. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho

### 3.2. Variables

#### OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla 3. Dimensiones de la variable "x". Supervisión Educativa

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	NIVEL
Supervisión correctiva	1.1 Es de tipo autoritaria	1	1- Totalmente en desacuerdo	
	1.2 Imposición verticalista	2	2- En Desacuerdo	
	1.3 Tratamiento fiscalizador.	3	3- Parcialmente de acuerdo	
	1.4 Es muy legalista.	4	4- De acuerdo	
	1.5 Genera descontento y desilusión	5	5- Totalmente de acuerdo	
Supervisión preventiva	1.1 El supervisor debe estar alerta y capacitado	6		
	1.2 La previsión es tomada como un aviso de lo que puede suceder y no como una amenaza, ni llamada de atención;	7		
	1.3 Se da como sugerencias y recomendaciones	8		
	1.4 Está orientada por el adagio que dice "más vale prevenir que curar"	9		0-37 Bajo
	1.5 Es posible lograrlo con el conveniente planeamiento educativo.	10		38-74 Medio
	1.6 Tiene la ventaja de evitar que el docente no pierda confianza en sí mismo.	11		74-110 Alto
Supervisión constructiva	1.1 Actúa con la intención de alentar	12		
	1.2 Corrige trata de recuperar gradualmente los aspectos educativos afectados	13		
	1.3 Hace ver los desaciertos	14		
	1.4 Plantea diferentes alternativas de corrección	15		
	1.5 Requiere de un análisis minucioso del problema y causas.	16		
Supervisión creativa	1.1 Trata de estimular al personal	17		
	1.3 Da libertad de acción e iniciativa	18		
	1.4 Procura acrecentar en cada uno el espíritu de superación.	19		
	1.5 Tratar de descubrir, desarrollar, guiar la capacidad creadora.	20		
	1.6 Libera de todos los sistemas tradicionales, prejuicios	21		
	1.7 Adapta al concepto democrático de la educación.	22		

Fuente: Mavilo, (1998 :17, 18) Evaluación Curricular, Maestría en Educación, páginas 133, 134

Tabla 4. Dimensiones de la variable “y”. Desempeño Docente

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	NIVEL
Mediador	1.1 Es el de la zona de próximo desarrollo	1	1- Totalmente en desacuerdo	
	1.2 Lleva al niño y la niña a su nivel de desarrollo	2	2- En Desacuerdo	
Orientador	1.1 Apoya, anima y acompaña a los alumnos y alumnas de la I.E.	3	3- Parcialmente de acuerdo	
	1.2 Es uno de los modos del ejercicio de la función docente;	4	4- De acuerdo	
	1.3 La Tutoría tiene la capacidad de ofrecer a sus alumnos ayudas en los procesos de aprendizaje, construcción del conocimiento, y en la resolución de sus problemas personales, grupales y sociales	5	5- Totalmente de acuerdo	
Investigador	1.1 Asume una actitud de profesionalización, para desarrollar conocimientos que interfieran en su experiencia laboral y pueda conducir con propiedad al desarrollo integral Actúa con la intención de alentar	6		
	1.2 Demanda competencias científicas específicas para tomar decisiones acerca de las políticas y prácticas educativas	7		0-23 Bajo
	1.3 Plantea que la “investigación científica es un procedimiento ordenado, controlado y riguroso	8		24-47 Medio
	1.4 Asume la investigación como elemento para resolver los problemas cotidianos.	9		48-70 Alto
Promotor Social	1.1 Actúa y promueve la participación en la institución y la comunidad	10		
	1.2 Participa y argumenta sus acciones a los fines, principios, perfiles y normatividad educativas	11		
	1.3 Participa y argumenta sus acciones para estimular la participación, organización de esfuerzos	12		
	1.4 Logra objetivos educacionales e integra la comunidad a la organización y viceversa	13		
	1.5 Conformar grupos, comparte experiencias, establecen metas claras y factibles para emprender la búsqueda de objetivos planificados	14		

Fuente. Klenowski 2005: 153; Sierra 2000: 24 ; Ander-Egg 2005: 44

### 3.3. Metodología

#### 3.3.1 Tipo de Estudio

En el paradigma positivista, la investigación respondió al tipo descriptivo, correlacional por cuanto los datos de interés se obtuvieron en forma directa de la cual señala Hernández, Fernández y Baptista (2002 p 94) “son aquellas que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a una investigación; miden diversos aspectos o dimensiones del evento investigado “.

En este orden referencial, Tamayo y Tamayo (2003: 46), estudiosos de la metodología, señalan que las investigaciones de tipo descriptivo “comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. De hecho, son características que permitieron operacionalizar las variables en estudio. Asimismo, Hernández y otros (2006: 103), en cuanto a los estudios descriptivos, complementan diciendo que “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. En este sentido, la investigación estuvo claramente caracterizada y puntualizada en los detalles más específicos.

Por lo tanto, en este tipo de investigación, se buscó un contacto directo con el objeto de estudio y a la vez, involucrar a todas las partes interesadas para medir la relación entre las variables, al respecto Hernández y otros (2003:72), explican que “los estudios correlacionales miden el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular para ver si están o no relacionados en los mismos sujetos “

De este modo, lo que se pretendió fue determinar, la relación entre las variables Supervisión educativa de los directivos y el Desempeño Docente e indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de la otra, de esta manera, obtener el grado de incidencia entre

ambas. En otras palabras, la investigadora contó con herramientas significativas, para un análisis efectivo.

### 3.3.2 Diseño de Estudio

Por tratarse de una investigación cuyo objetivo general, estuvo establecido tal y como se presentaron en un momento determinado, sin influir en su proceso o características naturales, se consideró “no experimental”, en razón, de reflejar la realidad situacional de la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la RED 03 de la UGEL 05

De acuerdo a lo anterior, en este tipo de estudio, los hechos se plantearon tal y como ocurrieron en el momento, sin manipular las variables en estudio, sino que fueron tomados de manera original para luego analizarlos. En este orden de ideas, Hernández y otros (2002: 183), señalan “la investigación no experimental consiste en observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlos”. En este caso la investigación que se realizó fue de tipo transaccional correlacional puesto que se recolectaron los datos en un único momento y lugar. Además, se ubicó dentro de los estudios de campo porque se verifican los hechos en un lugar determinado, según lo plantean Hernández y otros (2003: 188) “describe relaciones entre dos o más variables en un momento dado”.

Esta investigación asume el siguiente esquema de estudio:

OX    Supervisión Educativa de los Directivos

M    r

OY    Desempeño Docente

Donde:

**M** es la muestra

**X** Supervisión Educativa

**Y** Desempeño Docente

**r** es la relación entre ambas variables

Donde “M” es la muestra donde se realiza el estudio, los subíndices “x,y,” en cada “O” nos indican las observaciones obtenidas en cada de dos variables distintas (x,y), y finalmente la “r” hace mención a la posible relación existentes entre variables estudiadas

### 3.4 Población y Muestra

La investigación en sí, posee características particulares, todas de igual importancia. Es por ello que, definir con precisión y acierto, los sujetos que fueron observados, ofreció a los investigadores una base sólida, para darle consecución, al desarrollo del trabajo en forma óptima y clara. No obstante, precisa de habilidad y experiencia, a fin de garantizar que los mismos tuvieran manejo del tema a estudiar, por cuanto, son ellos quienes aportaron la información necesaria para lograr un resultado satisfactorio, y eficaz del mismo en las instituciones sujetas al estudio.

De acuerdo al contexto, al momento de elegir la población, los investigadores fueron cuidadosos, ya que ésta, debe ser representativa del universo que fue sometido a observación. De esta manera, Sellits, Deutsch y Cook (1980), citados por Hernández y otros (2006:..239), dicen que es el “...Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”

De esta manera, la muestra fue bien especificada para que los aportes de la misma contribuyeran a la determinación completa de los resultados donde se observaron los datos de una manera clara y objetiva, que fueron manejados los criterios necesarios que permitieran el desarrollo de la investigación de una manera concreta, fácil, viable y comprensible para las personas instituciones inmersas en la investigación.

#### 3.4.1 Población

La población estará conformada por docentes de 16 Instituciones Educativas públicas y privadas del nivel secundario de la RED 03 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 05 del distrito de San Juan de Lurigancho.

La totalidad de la población será de 300 docentes

Tabla N° 5: Población de la muestra

INSTITUCION EDUCATIVA	DOCENTES	TOTAL
N° 130 HEROES DEL CENEP	36	36
N° 113 DANIEL ALOMIA ROBLES	26	26
N° 1173 JULIO C. TELLO	15	15
N° 134 MARIO FLORIAN	13	13
N° 147 LUIS GARCIA ROJAS	19	19
N° 076 MARIA AUXILIADORA	15	15
N° 045 SAN ANTONIO	8	8
N° 1181 ALBERT EINSTEIN	17	17
N° 0071 TA. SRA. DE LA MERCED	21	21
N° 121 VIRGEN DE FATIMA	12	12
PRIVADA STO DOMINGO	62	62
PRIVADA DAVID AUSBEL	10	10
PRIVADA CAMINO BRENT	15	15
PRIVADA JEAN PIAGET	6	6
PRIVADA SAN ANDRES	8	8
PRIVADA SAN NICOLAS	17	17
TOTALES	300	300

Fuente UGEL 05 S.J.L.

### 3.4.2 La Muestra

Fue necesario delimitar el contenido de la muestra en los procesos investigativos con el objetivo de lograr la practicidad del mismo, según Tamayo y Tamayo (2000: 114) “es el recuento de todos los elementos de la población”.

El tipo de muestra a utilizar es el aleatorio simple (probabilístico)

Según Chávez (2001). “Es una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre esta, los resultados de una investigación. Es decir, es un conjunto de operaciones que realiza un investigador para seleccionar la muestra que integrará la investigación”. En la investigación el estrato de docentes fue sometida a muestra y muestreo. El cálculo del tamaño de la muestra dependió de la amplitud del universo finito o no; nivel de confianza adoptado, error de estimación y desviación típica, así como el muestreo que se haya seleccionado. Para universos finitos se propuso la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot N + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = muestra

Z = nivel de aceptación

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = grado de error

### **VALOR**

N = población

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.05

Z = 1.96

### **Muestra Docentes**

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot N + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) (0.5) \cdot 300}{(0.05)^2 \cdot 300 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot (0.25) \cdot 300}{0.0025 \cdot 300 + 3.8416 \cdot (0.25)}$$

$$n = \frac{0.9604 \cdot 300}{0.75 + 0.9604}$$

$$n = \frac{288.12}{1.71}$$

n= 168 docentes

## Caracterización de la muestra

Tabla 6. *Frecuencias de Edad de la muestra.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
30-40	31	18,5	18,7
41-52	89	53,0	72,3
53-62	43	25,6	98,2
63-73	3	1,8	100,0
Total	168	100,00	

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009.

La muestra estuvo compuesta por 168 docentes del nivel secundaria de EBR, el 18.5% de los docentes afirma tener entre 30 y 40 años, el 53.0% tiene entre 41 y 52 años, el 25.6% de los encuestados afirma tener entre 53-62 años y el 1.8% tiene entre 63 y 73 años de edad.

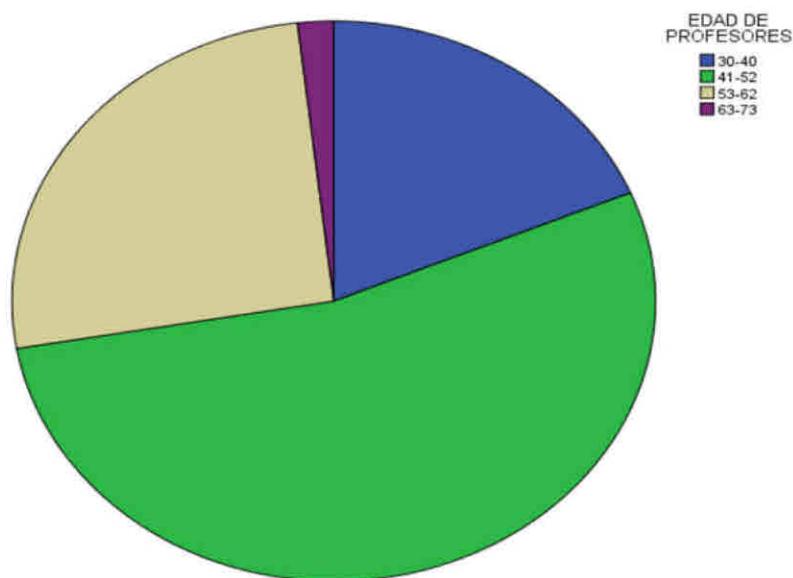


Figura 1: *Frecuencias de Edad de la muestra*

Tabla 7. *Frecuencias de Sexo de la muestra.*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	80	47,6
Femenino	88	52,4
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, Mayo y junio del año 2009.

Sobre la conformidad de la muestra de acuerdo al sexo, se aprecia que el 47.6% de los docentes, es de 80 de ellos son de sexo masculino y el 52.4% de la muestra son de sexo femenino.

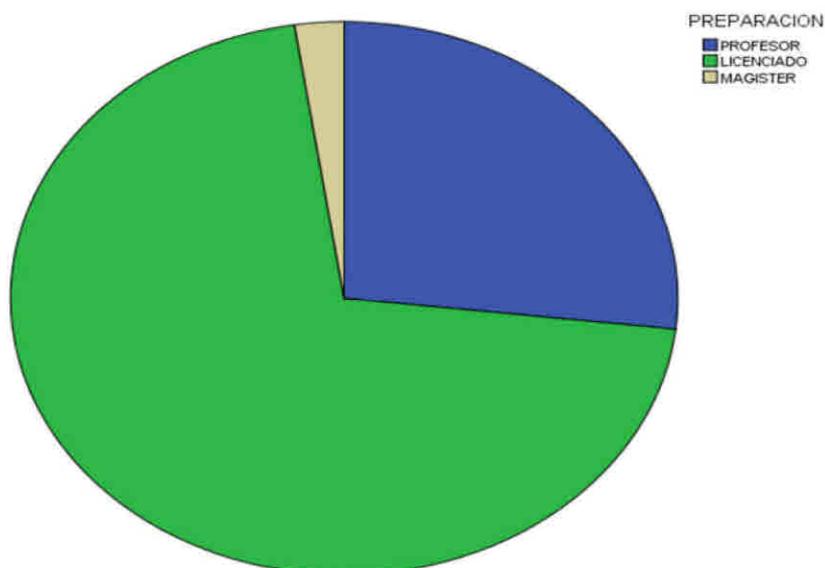


Figura 2: *Frecuencias de Sexo de la muestra.*

Tabla 8. Frecuencias de preparación de la muestra.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
PROFESOR	45	26,8	26,8
LICENCIADO	119	70,8	70,8
MAGISTER	4	2,4	2,4
Total	168	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009.

Respecto al grado de preparación de la muestra, se aprecia que el 26.8% es decir 45 encuestados tienen el grado de y el 70.8% que representa a 119 licenciados, el 2.4% de la posee el grado de magister.

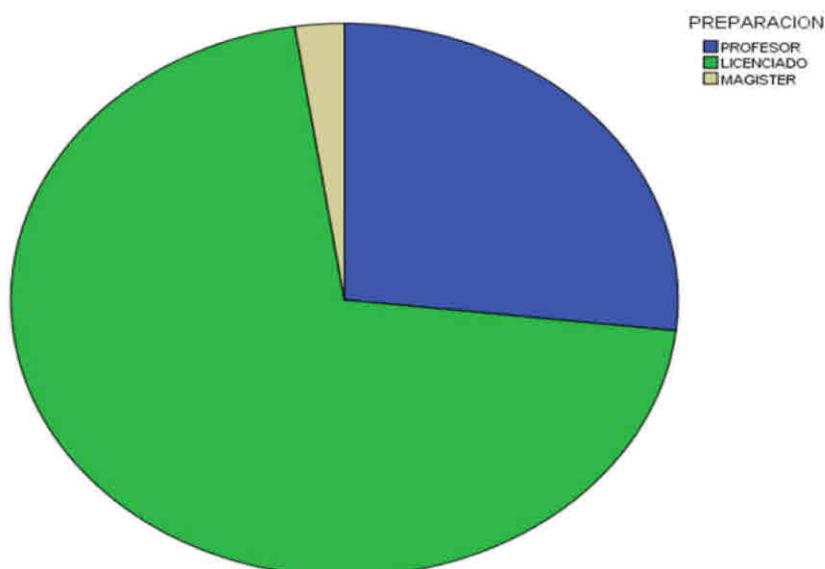


Figura 3: Frecuencias de preparación de la muestra

Tabla 9: Frecuencias de condición laboral de la muestra.

	Frecuencia	Porcentaje
contratado	19	11,3
nombrado	149	88,7
Total	168	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009.

Respecto a la condición laboral de la muestra, se aprecia que el 11.3% es decir 19 encuestados son contratados y el 88.7% que representa a 149 nombrados.

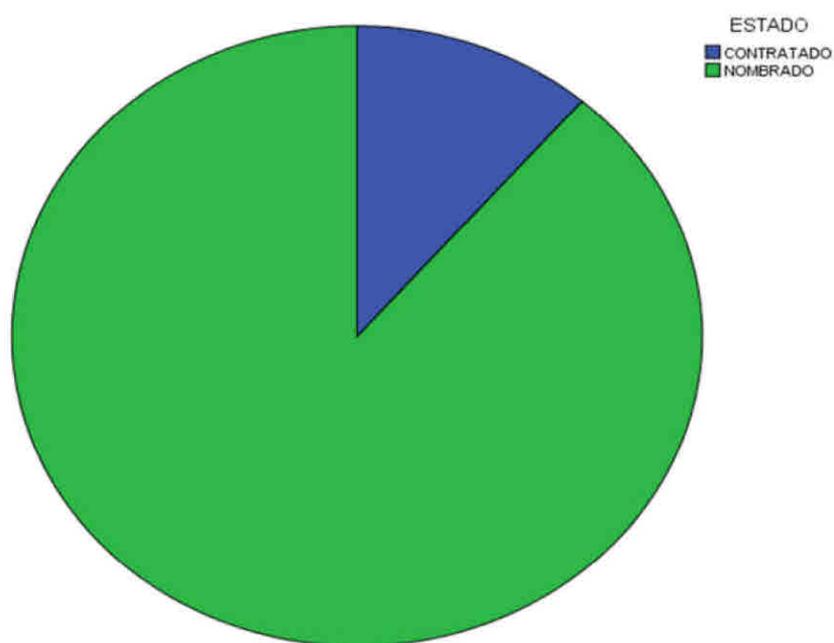


Figura 4: Frecuencias de condición laboral de la muestra.

Tabla 10: *Frecuencias de tiempo de servicio de la muestra.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
0-10	23	13,7	13,7
10--21	84	50,0	50,0
22-32	61	36,3	36,3
Total	168	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009.

Respecto al tiempo de servicio de la muestra en el trabajo, se aprecia que el 13.7% es decir 23 encuestados tienen de 0 a 10 años de tiempo de servicio y el 50.0% que representa a 84 encuestados tienen de 11 a 21 años de tiempo de servicio y el 36.3% que representa a 61 encuestados tienen de 22 a 32 años de tiempo de servicio.

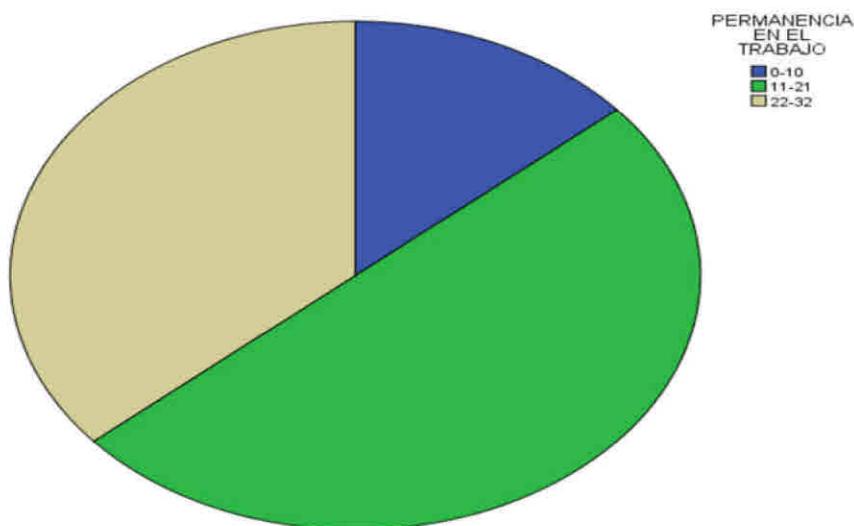


Figura 5: *Frecuencias de tiempo de servicio de la muestra.*

### 3.5 Método de investigación

Método: Considerando que los autores Hernández, Fernández y Baptista, citados para fundamentar el tipo y diseño, en dichas fuentes no hablan de las clases de métodos; nos estamos sustentando en Flores (1997), quien expresa que *“la correlación es la medida en que dos variables varían juntas; esto es, por ejemplo cuando los puntajes de X son ascendentes y los de Y son descendentes, o a la inversa... En una investigación correlacional no puede afirmarse con seguridad que una variable depende de otra, tal como se hace en un estudio experimental. A pesar de ello, es costumbre designar una de las variables como independiente y a la otra como dependiente. La primera es aquella a partir de la cual se agrupan los sujetos en tanto que la dependiente es la que se observa o se mide después del agrupamiento. Los términos sirven para indicar la dirección de la predicción”*.

### 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas e Instrumentos seleccionados para la recogida de datos:

1. Técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario que será aplicado a los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, para indagar su opinión acerca de las variables “supervisión Educativa” y “desempeño docente”, teniendo en cuenta lo expuesto por Contreras, Miguel y Contreras, Enrique (2008), con las dimensiones: nivel de literalidad, inferencial y crítico, según indicadores especificados en la matriz respectiva, y que en nuestro estudio la recogida de datos se ha hecho mediante un cuestionario tipo encuesta que fue aplicada a los docentes de secundaria.
2. Técnica del test y su instrumento prueba objetiva aplicado a los docentes de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, para recoger información acerca de la variable “supervisión educativa” y “desempeño docente”, ha sido medida mediante la técnica de los test y su instrumento el cuestionario tipo prueba objetiva en función a las dimensiones de cada variable.

3. Técnica de procesamiento de datos, y su instrumento las tablas de procesamiento de datos para tabular, y procesar los resultados de las encuestas anexadas con la escala de likert.
4. Técnica del Fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.
5. Técnica de Opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a 4 magísteres o doctores en educación, de una tesis con muchas similitudes de recojo de información.
6. Técnica del Software SPSS, para validar, procesar y contrastar hipótesis.

### 3.7 Confiabilidad de instrumentos

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de confiabilidad valores:	No es confiable -1 a 0
Baja confiabilidad 0.01 a 0.49	Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89	Alta confiabilidad 0.9 a 1

El coeficiente Alfa obtenido del instrumento de la variable "supervisión educativa", es de 0.9331 lo cual permite decir que el Test en su versión de 22 ítems tiene una fuerte confiabilidad. Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo. Este proceso compromete el deseo inequívoco de búsqueda de una mejora continua en el proceso de investigación, luego de varios tratamientos, consejos y reformulaciones de las preguntas alcanzamos el siguiente nivel de índices con ausencia de los ítems.

El cuadro nos demuestra que el test en su totalidad presenta gran consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems

El coeficiente Alfa obtenido para la variable “desempeño docente”, es de 0.9667 lo cual permite decir que el Test en su versión de 14 ítems tiene una alta confiabilidad. Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo. Este proceso compromete el deseo inequívoco de búsqueda de una mejora continua en el proceso de investigación, luego de varios tratamientos, consejos y reformulaciones de las preguntas alcanzamos el siguiente nivel de índices con ausencia de los ítems. El cuadro nos demuestra que el test en su totalidad presenta gran consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems

Conclusiones; Los dos instrumentos presentan adecuada confiabilidad, por lo tanto se puede afirmar que son aplicables a la muestra de estudio

### 3.9 Métodos de Análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utiliza el programa SPSS, versión 21.0 para Windows, con el que se calcula la estadística descriptiva: estadígrafos de centralización (media aritmética) y de dispersión (desviación estándar y coeficiente de variación). Y en la estadística inferencial se utiliza la prueba de Correlación de Spearman ( $r =$  relación) para analizar la existencia de la relación entre las variables del estudio. Los datos se analiza con un nivel de significancia estadística de  $p < .05$ . Según fórmulas:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

## 4.1 Descripción

### 4.1.1 Análisis cualitativo de las dimensiones y variables

Tabla 11. *Promedio Supervisión Correctiva*

<b>SUPERVISION CORRECTIVA</b>			
Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	8.6	8.9
En desacuerdo	59	35.1	44
Parcialmente de acuerdo	64	38.1	82.1
De acuerdo	21	12.5	94.6
Totalmente de acuerdo	9	5.4	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio mayo y junio del 2009.

En la dimensión supervisión correctiva de la variable supervisión educativa, el 8.9% de la muestra expresa estar totalmente en desacuerdo, el 35.1% expresa estar en desacuerdo, el 38.1% dice estar parcialmente de acuerdo, el 12.5% está de acuerdo y el 5.4% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

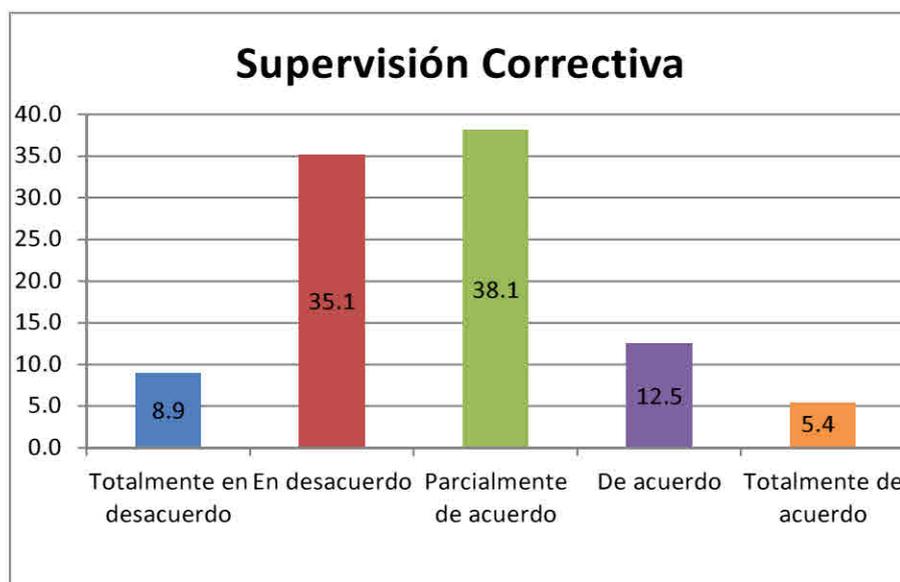


Figura N° 6 *Frecuencias del Promedio de Supervisión correctiva*

Tabla 12. Promedio Supervisión Preventiva

<b>SUPERVISION PREVENTIVA</b>			
Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	16	9.5	9.5
Parcialmente de acuerdo	61	36.3	45.8
De acuerdo	72	42.9	88.7
Totalmente de acuerdo	19	11.3	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009

En la dimensión supervisión preventiva de la variable supervisión educativa, el 9.5% de la muestra en desacuerdo, el 36.3% dice estar parcialmente de acuerdo, el 42.9% está de acuerdo y el 11.3% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

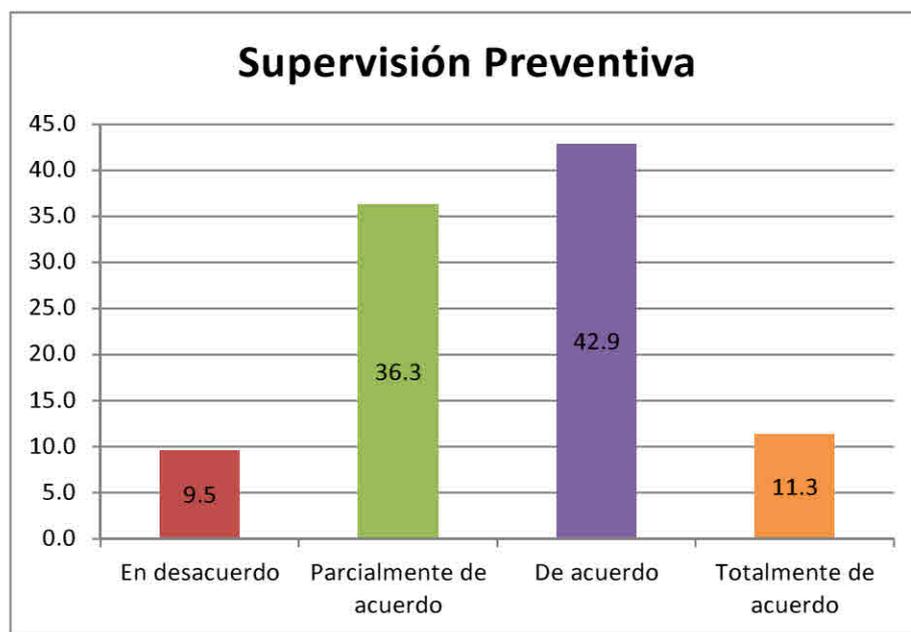


Figura N° 7 Frecuencias del Promedio de Supervisión preventiva

Tabla 13. *Promedio Supervisión Constructiva*

<b>SUPERVISION CONSTRUCTIVA</b>			
Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	21	12.5	12.5
Parcialmente de acuerdo	61	36.3	48.8
De acuerdo	66	39.3	88.1
Totalmente de acuerdo	20	11.9	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009

En la dimensión supervisión constructiva de la variable supervisión educativa, el 12.5% de la muestra expresa en desacuerdo, el 36.3% dice estar parcialmente de acuerdo, el 39.3% está de acuerdo y el 11.9% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

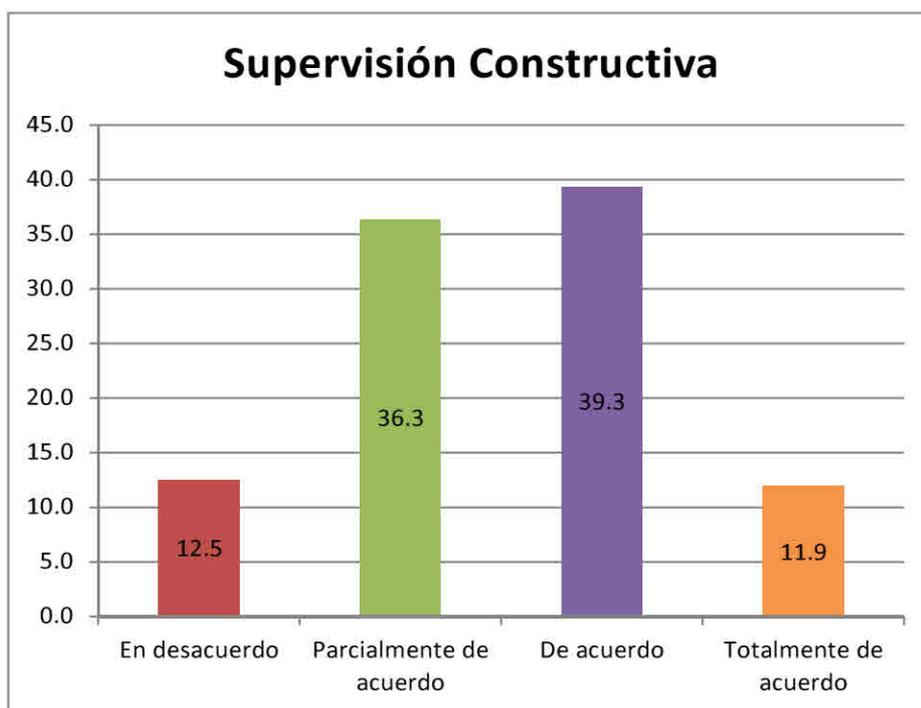


Figura N° 8. *Frecuencias del Promedio de Supervisión constructiva*

Tabla 14. *Promedio Supervisión Creativa*

<b>SUPERVISION CREATIVA</b>				
Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	
Totalmente en desacuerdo	1	.6	.6	
En desacuerdo	22	13.1	13.7	
Parcialmente de acuerdo	59	35.1	48.8	
De acuerdo	68	40.5	89.3	
Totalmente de acuerdo	18	10.7	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009

En la dimensión supervisión creativa de la variable supervisión educativa, el 0.6% de la muestra expresa estar totalmente en desacuerdo, el 13.1% expresa estar en desacuerdo, el 40.5% dice estar parcialmente de acuerdo, el 10.7% está de acuerdo y el 5.4% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

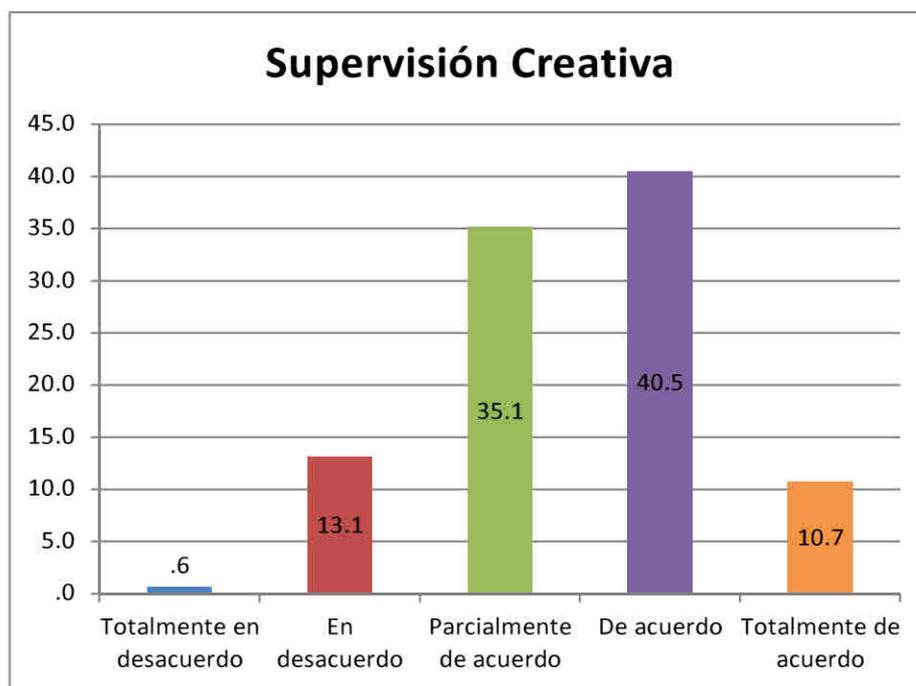


Figura N° 9: *Frecuencias del Promedio de Supervisión creativa*

Tabla 15. Frecuencias de las dimensiones del Desempeño Docente

<b>MEDIADOR</b>			
Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	7	4.2	4.2
Parcialmente de acuerdo	70	41.7	45.8
De acuerdo	71	42.3	88.1
Totalmente de acuerdo	20	11.9	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009

En la dimensión mediador de la variable desempeño docente, el 4.2% de la muestra expresa estar en desacuerdo, el 41.7% dice estar parcialmente de acuerdo, el 42.3% está de acuerdo y el 11.9% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

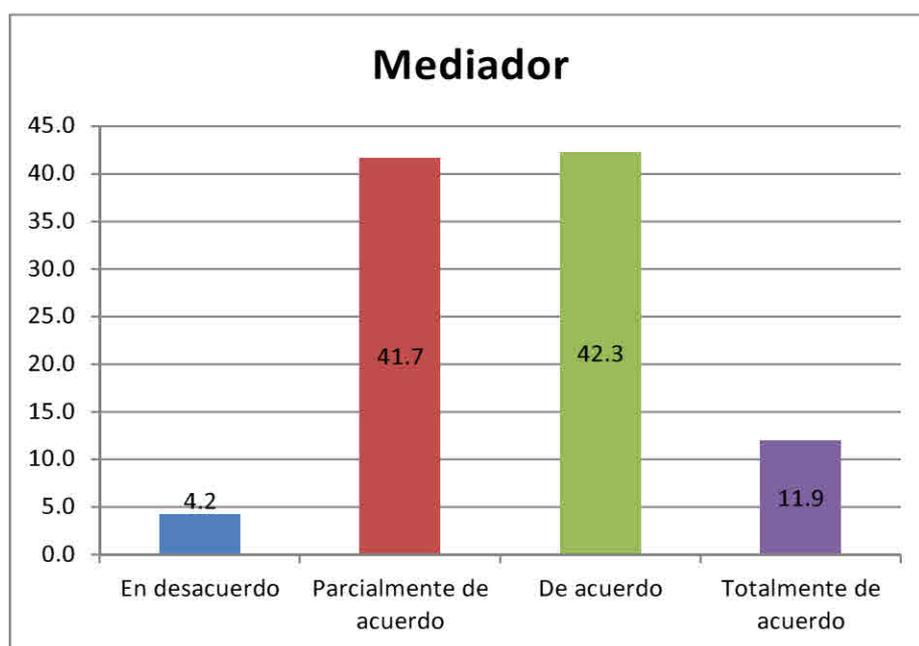


Figura N° 10: Frecuencias del Promedio de Mediador

Tabla 16. *Promedio Orientador*

<b>ORIENTADOR</b>			
Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	10	6.0	6.0
Parcialmente de acuerdo	66	39.3	45.2
De acuerdo	69	41.1	86.3
Totalmente de acuerdo	23	13.7	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009

En la dimensión orientador de la variable desempeño docente, el 6.0% de la muestra expresa estar en desacuerdo, el 39.3% dice estar parcialmente de acuerdo, el 31.1% está de acuerdo y el 13.7% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

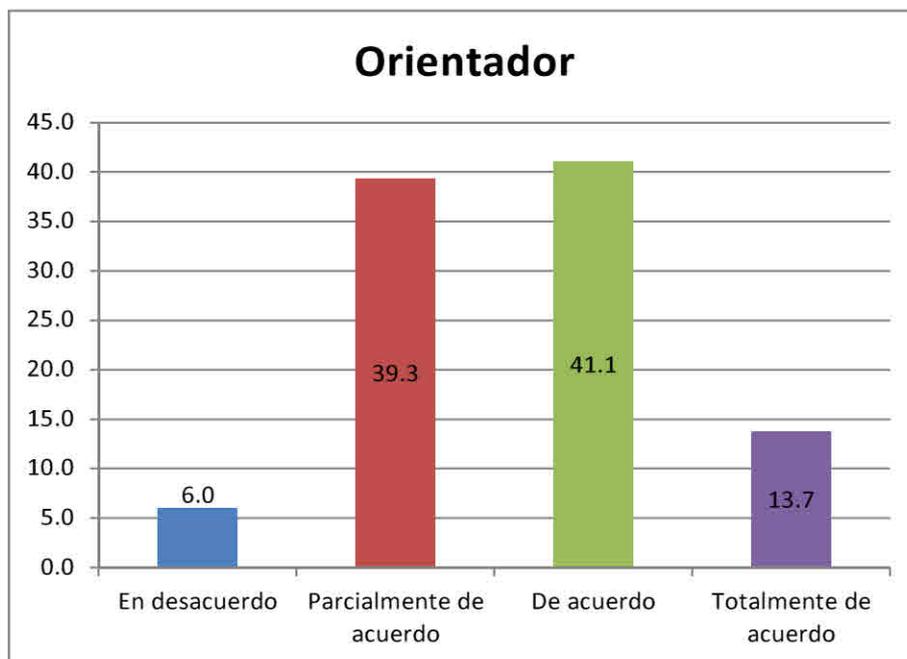


Figura N° 11. *Frecuencias del Promedio de Orientador*

Tabla 17. Promedio Investigador

<b>INVESTIGADOR</b>				
Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	
Totalmente en desacuerdo	1	0.6	0.6	
En desacuerdo	4	2.4	3.0	
Parcialmente de acuerdo	62	36.9	39.9	
De acuerdo	80	47.6	87.5	
Totalmente de acuerdo	21	12.5	100	

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009

En la dimensión investigador de la variable desempeño docente, el 0.6% de la muestra expresa estar totalmente en desacuerdo, el 2.4% expresa estar en desacuerdo, el 36.9% dice estar parcialmente de acuerdo, el 47.6% está de acuerdo y el 12.5% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

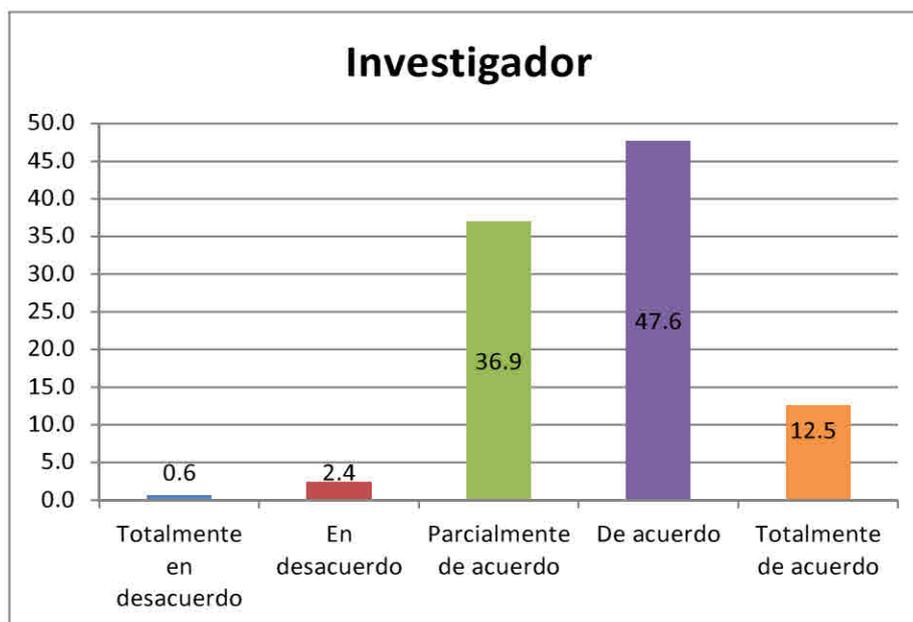


Figura N° 12. Frecuencias del Promedio de Investigador

Tabla 18. *Promedio Promotor social*

<b>PROMOTOR SOCIAL</b>			
Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	14	8.3	8.3
Parcialmente de acuerdo	54	32.1	40.5
De acuerdo	81	48.2	88.7
Totalmente de acuerdo	19	11.3	100.0

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009

En la dimensión promotor social de la variable desempeño docente, el 8.3% de la muestra expresa estar en desacuerdo, el 32.1% dice estar parcialmente de acuerdo, el 48.2% está de acuerdo y el 11.3% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

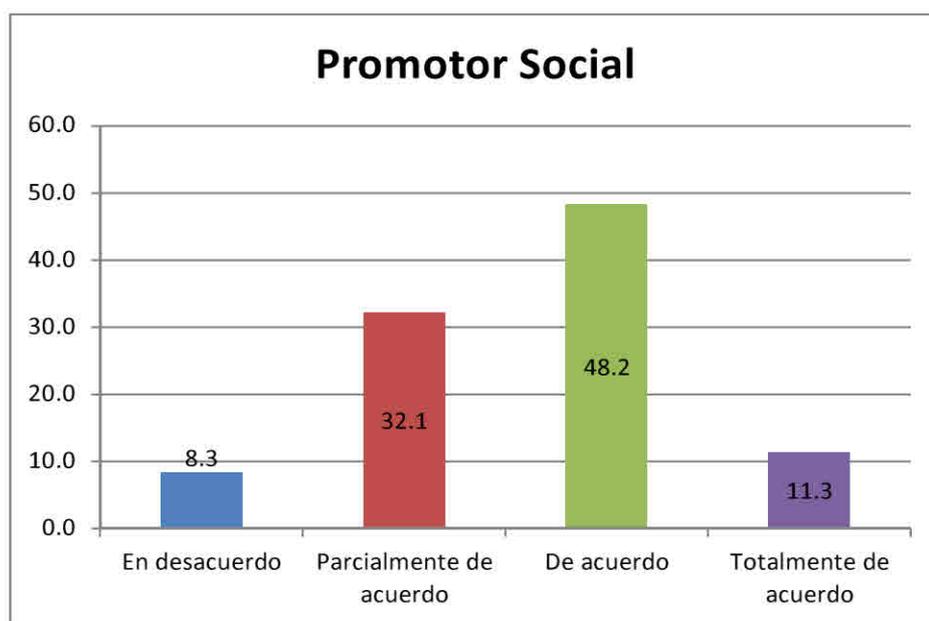


Figura N° 13: *Frecuencias del Promedio de Promotor*

#### 4.1.2 Conclusiones de la prueba de normalidad

Tabla 19. Prueba de kolmogorov Smirnov para determinar distribución normal

		Supervisión Correctiva	Supervisión Preventiva	Supervisión Constructiva	Supervisión Creativa	Dimensión Mediador	Dimensión Orientador	Dimensión Investigador	Dimensión Promotor Social
N		168	168	168	168	168	168	168	168
	Media	2,684	3,508	3,481	3,392	3,485	3,621	3,585	3,627
Parámetros normales <sup>a</sup>	Desviación típica	,94	,816	,824	,872	,745	,789	,788	,775
	Absoluta	,118	,173	,152	,192	,201	,184	,159	,143
	Positiva	,118	,114	,131	,149	,201	,136	,104	,095
Diferencias más extremas	Negativa	-,067	-,173	-,152	-,192	-,196	-,184	-,159	-,143
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,529	2,239	1,975	2,487	2,603	2,391	2,063	1,854
Sig. asintót. (bilateral)		,019	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,002

Se aplicó el estadístico de Kolmogorov-Smirnov con el fin de determinar si la muestra para cada factor de los dos cuestionarios utilizados tenía una distribución normal. Los resultados permitirían concluir que la distribución para ambas muestras no es normal.

Debido a que se ha determinado que la distribución no es normal, se va a utilizar la correlación de Spearman para verificar las hipótesis.

Para fines de esta investigación se utilizará el siguiente criterio para interpretar las correlaciones de las hipótesis planteadas.

Valores	Nivel
0 a 0.25	Nivel muy bajo
0.26 a 0.5	Nivel bajo
0.51 a 0.75	Nivel moderado
0.76 a 0.1	Nivel alto

a. Prueba de hipótesis general

Hipótesis Planteada:” Existe una relación significativa entre la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho”.

Tabla 20: *Correlaciones de la hipótesis general.*

		VARIABLE X	VARIABLE Y	
Rho de Spearman	VARIABLE X	Coeficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,692**	
		N	,000	
	VARIABLE Y	Coeficiente de correlación	,692**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio, mayo y junio del año 2009.

La relación de las variables X – Y es de 0.69, que es una correlación moderada, lo que quiere decir que existe una correlación entre las dos variables de un alto nivel de significación (p= 0.00)

Conclusión: Al existir razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, procedemos a afirmar que: “Es positiva y moderada la relación entre los niveles de supervisión educativa y el desempeño docente de los docentes del nivel secundaria de EBR de la RED 03 de la UGEL 05 en el año 2009”.

b. Prueba de hipótesis específicas

Tabla 21: *Tabla de correlaciones de las hipótesis específicas.*

		Dimensión Mediador	Dimensión Orientador	Dimensión Investigador	Dimensión Promotor Social	
Rho de Spearman	Supervisión Correctiva	Coeficiente de correlación	-,144	-,196*	-,222**	-,213**
		Sig. (bilateral)	,062	,011	,004	,006
		N	168	168	168	168
	Supervisión Preventiva	Coeficiente de correlación	,741**	,739**	,710**	,694**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
		N	168	168	168	168
	Supervisión Constructiva	Coeficiente de correlación	,734**	,727**	,704**	,691**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
		N	168	168	168	168
	Supervisión Creativa	Coeficiente de correlación	,685**	,695**	,708**	,716**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
		N	168	168	168	168

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de cuestionario de recogida de datos de la muestra del estudio. Mayo y junio del año 2009.

INTERPRETACION:

Prueba de hipótesis específica N° 1

Se observa que la variable supervisión correctiva, no correlaciona significativamente con la variable desempeño docente, dimensión mediador ( $r = -0,144$ ).

Prueba de hipótesis específica N° 2

Se observa que la variable supervisión correctiva, correlaciona negativamente con la variable desempeño docente, dimensión orientador ( $r = -0,196$ ). Esta correlación tiene un alto nivel de significación ( $p = 0.01$ ). La correlación que se observa es muy baja por lo que no se puede obtener resultados concluyentes sobre estas. Es decir cuanto menos supervisión correctiva, habrá mayor desempeño orientador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 3

Se observa que la variable supervisión correctiva, correlaciona negativamente con la variable desempeño docente, dimensión investigador ( $r = -0,222$ ). Esta correlación tiene un alto nivel de significación ( $p = 0,00$ ). La correlación que se observa es muy baja por lo que no se puede obtener resultados concluyentes sobre estas. Es decir cuanto menos supervisión correctiva, habrá mayor desempeño investigador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 4

Se observa que la variable supervisión correctiva, correlaciona negativamente con la variable desempeño docente, dimensión promotor social ( $r = -0,213$ ). Esta correlación tiene un alto nivel de significación ( $p = 0,01$ ). La correlación que se observa es muy baja por lo que no se puede obtener resultados concluyentes sobre estas. Es decir cuanto menos supervisión correctiva, habrá mayor desempeño promotor social..

#### Prueba de hipótesis específica N° 5

Se observa que la variable supervisión preventiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión mediador ( $r = 0,741$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión preventiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión mediador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 6

Se observa que la variable supervisión preventiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión orientador ( $r = 0,739$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión preventiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión orientador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 7

Se observa que la variable supervisión preventiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión investigador ( $r = 0,710$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión preventiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión investigador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 8

Se observa que la variable supervisión preventiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión promotor social ( $r = 0,694$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión preventiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión promotor social.

#### Prueba de hipótesis específica N° 9

Se observa que la variable supervisión constructiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión mediador ( $r=0,734$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión constructiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión mediador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 10

Se observa que la variable supervisión constructiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión orientador ( $r=0,727$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión constructiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión orientador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 11

Se observa que la variable supervisión constructiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión investigador ( $r=0,704$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión constructiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión investigador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 12

Se observa que la variable supervisión constructiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión promotor social ( $r=0,691$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión constructiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión promotor social.

#### Prueba de hipótesis específica N° 13

Se observa que la variable supervisión creativa, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión mediador ( $r=0,685$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión creativa, habrá mayor desempeño docente en su dimensión mediador.

#### Prueba de hipótesis específica N° 14

Se observa que la variable supervisión creativa, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión orientador ( $r=0,695$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión creativa, habrá mayor desempeño docente en su dimensión orientador.

Prueba de hipótesis específica N° 15

Se observa que la variable supervisión creativa, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión investigador ( $r= 0,708$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión creativa, habrá mayor desempeño docente en su dimensión investigador.

Prueba de hipótesis específica N° 16

Se observa que la variable supervisión creativa, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión promotor social ( $r= 0,716$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión creativa, habrá mayor desempeño docente en su dimensión promotor social.

#### **4.1.3 Discusión de resultados.**

La investigación titulada “Relación entre la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL N° 05 de San Juan de Lurigancho” 2009, fue planteada pues se observó que para mejorar el desempeño docente era necesario actualizar en situación real a los directivos que cumplen tareas de supervisores pedagógicos. En este sentido se plantearon los objetivos y las hipótesis.

La presente investigación demuestra que la supervisión educativa influye en el desempeño docente y en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje de las Instituciones Educativas pertenecientes a la Red 03 de la UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho.

La correlación de la supervisión educativa y el desempeño es de 0.69, que es una correlación moderada, lo que aprueba la hipótesis general planteada de que la supervisión educativa influye en el desempeño docente. Se puede determinar que la supervisión educativa contribuye a mejorar el desempeño docente y a mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

En cuanto a la correlación de los factores de ambas variables, se pudo determinar que la supervisión correctiva muestra un nivel muy bajo de correlación con las dimensiones del desempeño docente, lo que podría

sugerir que este tipo de supervisión no favorece el desarrollo de los docentes. Este tipo de supervisión es rechazada por los docentes por ser de carácter arbitrario, verticalista y fiscalizador lo que genera descontento y desilusión en los maestros.

En cuanto a la supervisión preventiva, constructiva y creativa, los resultados se muestran diferentes, a los planteados por la supervisión correctiva. En el caso de estos factores, todos muestran una correlación moderada con las dimensiones del desempeño docente. Esto indicaría que tales supervisiones tienen características que favorecen el desarrollo de los docentes. En estos tipos de supervisiones los docentes muestran mayor confianza, ya que sienten que se les ayuda y se les apoya para mejorar su trabajo pedagógico a través del estímulo en la que reciben libertad de trabajo y decisión para superarse.

Cuando se aplica las supervisiones de tipo preventiva, constructiva y creativa habrá mayor desempeño docente en sus dimensiones mediador, orientador, investigador y promotor social. Esto se relaciona con la investigación realizada por Goicochea (1996) que en sus conclusiones ha establecido que los docentes actúan en su labor educativa en función al tipo de supervisión que se le aplica. Los docentes cambian de actitud ante sus estudiantes cuando se realiza una supervisión presencial. Los docentes cuando son estimulados por el supervisor, se sienten con libertad de acción e iniciativa.

El mejor desempeño docente, será más efectiva cuando la supervisión educativa sea planificada, organizada y la participación colectiva de toda la comunidad educativa.

El Desempeño Docente mejorará sustancialmente cuando la supervisión educativa se realice en forma continua y progresiva y no esporádicamente y debe responder a las necesidades e intereses del quehacer educativo.

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## CONCLUSIONES

PRIMERA. Se ha encontrado que la correlación entre las variables supervisión educativa y desempeño docente de los docentes del nivel secundaria de EBR de la RED 03 de la UGEL 05 en el año 2009, es positiva y moderada con un coeficiente de correlación de 0.69, los valores de significancia son inferiores a 0.05 para una muestra de 168 individuos. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis general y logrado el objetivo general.

SEGUNDA: Se ha encontrado que la variable supervisión correctiva, no correlaciona significativamente con la variable desempeño docente, dimensión mediador ( $r = -0,144$ ). Con lo cual no podemos probar la hipótesis específica N° 1 ni lograr el objetivo específico N° 1

TERCERA: Se ha encontrado que la variable supervisión correctiva, no correlaciona significativamente con la variable desempeño docente, dimensión orientador ( $r = -0,196$ ). Con lo cual no podemos probar la hipótesis específica N° 2 ni lograr el objetivo específico N° 2

CUARTA: Se ha encontrado que la variable supervisión correctiva, correlaciona negativamente con la variable desempeño docente, dimensión investigador ( $r = -0,222$ ). La correlación que se observa es baja por lo que no se puede obtener resultados concluyentes sobre estas. Es decir cuanto menos supervisión correctiva, habrá mayor desempeño investigador. Con lo cual consideramos no haber probado la hipótesis específica 3 y no logrado el objetivo específico 3.

QUINTA: Se ha encontrado que variable supervisión correctiva, no correlaciona significativamente con la variable desempeño docente, dimensión promotor social ( $r = -0,213$ ). La correlación que se observa es baja por lo que no se puede obtener resultados concluyentes sobre estas. Es decir cuanto menos supervisión correctiva, habrá mayor desempeño como promotor social. Con lo cual consideramos no haber probado la hipótesis específica 4 y no logrado el objetivo específico 4.

SEXTA: Se ha encontrado que variable supervisión preventiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión mediador ( $r =$

0,741). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión preventiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión mediador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 5 y logrado el objetivo específico 5.

SEPTIMA: Se ha encontrado que la variable supervisión preventiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión orientador ( $r= 0,739$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión preventiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión orientador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 6 y logrado el objetivo específico 6.

OCTAVA: Se ha encontrado que la variable supervisión preventiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión investigador ( $r= 0,710$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión preventiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión investigador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 7 y logrado el objetivo específico 7.

NOVENA: Se ha encontrado que la variable supervisión preventiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión promotor social ( $r= 0,694$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión preventiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión promotor social. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 8 y logrado el objetivo específico 8.

DECIMA: Se ha encontrado que la variable supervisión constructiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión mediador ( $r= 0,734$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión constructiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión mediador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 9 y logrado el objetivo específico 9.

DECIMA PRIMERA: Se ha encontrado que la variable supervisión constructiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión orientador ( $r= 0,727$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir

cuánto más supervisión constructiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión orientador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 10 y logrado el objetivo específico 10.

DECIMA SEGUNDA: Se ha encontrado que la variable supervisión constructiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión investigador ( $r= 0,704$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión constructiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión investigador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 11 y logrado el objetivo específico 11.

DECIMA TERCERA: Se ha encontrado que la variable supervisión constructiva, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión promotor social ( $r= 0,691$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión constructiva, habrá mayor desempeño docente en su dimensión promotor social. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 12 y logrado el objetivo específico 12.

DECIMA CUARTA: Se ha encontrado que la variable supervisión creativa, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión mediador ( $r= 0,685$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión creativa, habrá mayor desempeño docente en su dimensión mediador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 13 y logrado el objetivo específico 13.

DECIMA QUINTA: Se ha encontrado que la variable supervisión creativa, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión orientador ( $r= 0,695$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión creativa, habrá mayor desempeño docente en su dimensión orientador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 14 y logrado el objetivo específico 14.

DECIMA SEXTA: Se ha encontrado que la variable supervisión creativa, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión investigador ( $r= 0,708$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión creativa, habrá mayor desempeño docente en su

dimensión investigador. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 15 y logrado el objetivo específico 15.

DECIMA SEPTIMA: Se ha encontrado que la variable supervisión creativa, correlaciona positivamente con la variable desempeño docente, dimensión promotor social ( $r= 0,716$ ). La correlación que se observa es moderada. Es decir cuánto más supervisión creativa, habrá mayor desempeño docente en su dimensión promotor social. Con lo cual consideramos haber probado la hipótesis específica N° 16 y logrado el objetivo específico 16.

## SUGERENCIAS

PRIMERA. Los directores de las instituciones educativas deben de recibir capacitación correspondiente a sus funciones en los aspectos de supervisión, deben ser actualizados en conocimiento de estrategias de construcción de instrumentos, variables e indicadores para medir el desempeño de los docentes en el aula,

SEGUNDA. Establecer un perfil de formación que incluya los conocimientos, capacidades y actitudes referentes a la supervisión pedagógica, así como las normativas y estándares correspondientes en coordinación con los órganos descentralizados especializados

TERCERA. Desarrollar un proceso de asesoramiento continuo a los directivos de las Instituciones Educativas, orientado por organismos especializadas sobre los contenidos e importancia de la supervisión pedagógica, que permitan la trasmisión de información organizada y fiable de parte de las instituciones de esta manera se estimulara las buenas prácticas y organización

CUARTA. El director y subdirector deben prestar asesoría y apoyo permanente al personal docente en el diseño de estrategias, metodologías y técnicas de enseñanza, y en uso y diseño de recursos y materiales didácticos y fomentar el análisis y estudio de las formas de evaluación del aprendizaje siempre y cuando reúna el perfil adecuado caso contrario deben buscar la alianza con otras instituciones especializadas.

QUINTA. Los directivos en su función de supervisores, deben tener una información más completa, más amplia y actualizada, una noción mas clara y mas concreta de los objetivos permanentes de la educación, un concepto claro y flexible de los programas y competencias en técnicas pedagógicas.

SEXTA. El Ministerio de Educación y sus órganos descentralizados deben estar comprometida con el desarrollo y la mejora de las instituciones educativas realizando las siguientes intervenciones prioritarias: configurar culturas favorecedoras de la mejora, desarrollar un modelo de asesoramiento colaborativo, estimular y apoyar los programas y planes de innovación o mejora, y capacitar a los directores de los colegios para la gestión del cambio.

SEPTIMA. Sugerimos que las instituciones educativas elaboren su Plan de Supervisión Educativa teniendo en cuenta las orientaciones de los órganos consultivos como el Consejo Nacional de Educación y teniendo en cuenta los indicadores de desempeño formulados en la Ley de la Carrera pública Magisterial y la matriz de indicadores de calidad formulados por el IPEBA.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aldana, R (2004). *Propuesta para optimizar la gestión supervisora en las escuelas básicas de Barinas*. Trabajo de grado no publicado. Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Alvarado Oyarce, O. (2002) *Supervisión Educativa Orientada al Control de Calidad*. Lima: Derrama Magisterial Servicios Gráficos.
- Alvarado, O. (1990). *Administración de la educación: enfoque gerencial*. Lima: Edit. Supergráfica:
- Alvarado, O. (1999). *Gestión educativa*. Lima: Universidad de Lima.
- Alvarado, O. (2002). *Política educativa*. Lima: Edit. Vallejiana Universidad Cesar Vallejo.
- Ander, E. (1997). *Diccionario de pedagogía*. Buenos Aires: Edit. Magisterio.
- Barrera, G. (1996). Programa de Actualización para Supervisores sobre Estrategias Curriculares. Trabajo de Grado de Maestría no Publicado. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, Venezuela.
- Bravo, E. (1994). *Un Enfoque Humanístico de la Supervisión*. Caracas: Monfort.
- Brunner, J. J.; Elacqua, G. (2003). *Informe Capital Humano en Chile*. Santiago: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Castells, M. (1988). La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura. *La Sociedad en Red*. (1). Madrid: Editorial Alianza.
- Cerpe, S. (1995). *Administración Moderna*. México: Nueva Editorial Interamericana S.A.
- García, S. (1999). *El Rol del Director y su Relación con la Supervisión Escolar*. Trabajo de Grado no publicado. UNELLEZ.
- García-Huidobro, J.E. (2001). Conflictos y alianzas en las reformas educativas. Siete tesis basadas en la experiencia chilena, *Economía Política de las Reformas Educativas en América Latina*, CIDE, PREAL, pp. 205-218.
- González, F. (1995). *Los Procesos Administrativos y La Administración Escolar*. Caracas: Distribuidora Escolar.
- Koontz, H. y O'Donnell (1994). *Elementos de la Administración Moderna*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lanz, C. (1996). *El Proyecto Pedagógico Plantel*. Maracay: Editorial Romor.
- Ley Orgánica de Educación (1980). *Gaceta Oficial No. 2.635*. Caracas.

López, R. (1999). *Una alternativa para Operacionalizar la Supervisión Escolar*. Valencia: Universidad de Carabobo.

Melinkoff, R. (1990) *Los Principios Administrativos*. Caracas: Panapo.

Méndez, C. (2004) *Propuesta de Estrategias Gerenciales Para La Formación de Administradores Educativos En Las Escuelas Básicas*. Trabajo de Grado de Maestría no Publicada. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, Venezuela.

Ministerio de Educación, División de Educación General (2002). *Criterios de política para la supervisión técnico pedagógica período 2002-2005*, Jornada Nacional de Gestores de la Supervisión 19, 20 y 21 de agosto 2002.

Núñez, Iván (1986). *Experiencia de cambio educativo durante el Estado de compromiso*. PIIE, Informe de Investigación, Cap. XIII, Santiago de Chile.

Núñez, Iván (1995). Hacia un nuevo paradigma de reformas educativas: la experiencia chilena. *Revista Pensamiento Educativo* (17), 53-61.

Requeijo (1994). *Administración Escolar*. Caracas: Editorial Biosfera, C.A. Tercera Edición.

Terry, E. (1994) *Principios de la Administración*. México: Editorial Continental.

Touraine, Alain (2000) *Crítica de la Modernidad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Yépez, H. (1994). *Una alternativa para operacionalizar la supervisión escolar*. Valencia: Universidad de Carabobo.

#### **Enlaces:**

Biblioteca virtual de RINACE.

<http://www.uam.es/otros/rinace> [Consulta: 09/01/2012]

MORA M. J (1999). ***Transformación y gestión curricular, memoria del seminario taller, evaluación y gestión curricular de la universidad de Antioquia – Colombia***, septiembre. Extraído el 11 de enero 2012 de:

<http://www.laibana.udea.edu.co/producciones/guillermo-r/conceptohtml-40k>

## **ANEXOS**

### Validez de Contenido por Juicio de Expertos

El instrumento fue validado por juicio de expertos, obteniendo un nivel de validación del 93% sobre el cuestionario propuesto, habiéndose ajustado el cuestionario de acuerdo a las recomendaciones de los expertos

Tabla 005: Tabla de validación

EXPERTO	GRADO E INSTITUCION	PONDERACION PORCENTUAL
Docente en Investigación Educativa	Doctor en Ciencia de la Educación por la Universidad de Educación Enrique Guzmán y Valle	90 %
Docente en Gestión Educacional.	Magíster en Ciencias de la Educación por la Universidad de Educación Enrique Guzmán y Valle	95 %
Docente en Gestión Educativa y Docencia Universitaria	Magíster en Desarrollo de investigación de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega	94%



	15. Plantea diferentes alternativas de corrección					
	16. Requiere de un análisis minucioso del problema y causas					
SUPERVISOR CREATIVA	17. Trata de estimular al personal					
	18. Da libertad de acción e iniciativa					
	19. Procura acrecentar en cada uno el espíritu de superación					
	20. Trata de descubrir, desarrollar, guiar la capacidad creadora					
	21. Libera de todos los sistemas tradicionales y prejuicios					
	22. Adopta al concepto democrático de la educación					

## CUESTIONARIO PARA DOCENTES 2

**Instrucciones:** Favor de marcar una de las alternativas de cada ítem del cuestionario que se adjunta, es decir el número que corresponde al nivel de valoración, se les pide marcar con la mayor franqueza.

### Datos Generales:

1. sexo Masculino ( )                      Femenino ( )
2. Edad \_\_\_\_\_
- 3.- Grado Académico: Bachiller ( ) Profesor por un pedagógico ( ) Licenciado ( ) Magíster ( ) Doctor ( ) Otros ( )
- 4.- Condición:      Contratado ( ) Nombrado ( )
- 5.- Años de servicio en el magisterio: \_\_\_\_\_

### II.- DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

1. Teniendo en cuenta los aspectos especificados cual es su opinión respecto al desempeño docente en su institución escolar al efecto tener en cuenta los siguientes índices.

**Puntajes:**    1 Totalmente en desacuerdo -    2 En desacuerdo -    3 Parcialmente de acuerdo    4 De acuerdo -    5. Totalmente de acuerdo

ASPECTOS	ITEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
MEDIADOR	1. Desarrolla la zona próxima.					
	2. Lleva al niño y la niña a su nivel de desarrollo					
ORIENTADOR	3. Apoya, anima y acompaña a alumnos y alumnas en la I.E.					
	4. Es uno de los modos del ejercicio de la función docente					
	5. La tutoría tiene la capacidad de ofrecer a sus alumnos ayudas en los procesos de aprendizaje, construcción del conocimiento, y en la resolución de sus problemas personales, grupales y sociales					
INVESTIGADOR	6. Asume una actitud de profesionalización, para desarrollar conocimientos que interfieran en su experiencia laboral y pueda conducir con propiedad el desarrollo integral.					
	7. Demanda competencias científicas específicas, para tomar decisiones acerca de las políticas y prácticas educativas					
	8. plantea que la "investigación científica es un					

	procedimiento ordenado controlado y riguroso					
	9. Asume la investigación como un elemento para resolver los problemas cotidianos					
PROMOTOR SOCIAL	10. Actúa y promueve la participación en la institución y la comunidad					
	11. Participa y argumenta sus acciones a los fines, principios, perfiles y normatividad educativas					
	12. Interviene en la comunidad para estimular la participación, organización de esfuerzos					
	13. Logra objetivos educativos e integra la comunidad a la organización y viceversa					
	14. Conformar grupos, comparte experiencias, establezcan metas claras y factibles para emprender la búsqueda de objetivos planificados					

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	RELACION ENTRE LA SUPERVISION EDUCATIVA DE LOS DIRECTIVOS Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL SECUNDARIO DE MENORES DE LA RED 03 DE LA UGEL 05 DE SAN JUAN DE LURIGANCHO				
PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo es la relación entre la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?	Determinar la relación entre la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho	Existe una relación entre la Supervisión Educativa de los Directivos y el Desempeño Docente en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho	Variable "x" Supervisión Educativa	SUPERVISION CORRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es de tipo autoritaria</li> <li>- Imposición verticalista</li> <li>- Tratamiento fiscalizador</li> <li>- Es muy legalista</li> <li>- Genera descontento y desilusión</li> </ul>
				SUPERVISION PREVENTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El supervisor debe estar atento y capacitado</li> <li>- La prevención es tomada como un aviso de lo que puede suceder y no como una amenaza, ni llamada de atención</li> <li>- Se da como sugerencia y recomendaciones</li> <li>- Está orientada por el adagio que dice: "más vale prevenir que curar"</li> <li>- Es posible lograrlo con el conveniente planeamiento educativo</li> <li>- Tiene la ventaja de evitar que el docente no pierda confianza en sí mismo.</li> </ul>
				SUPERVISION CONSTRUCTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actúa con la intención de alentar</li> <li>- Corrige, trata de recuperar gradualmente los aspectos educativos afectados.</li> <li>- Hace ver los desaciertos</li> <li>- Plantea diferentes alternativas de corrección</li> <li>- Requiere de un análisis minuciosos del problema y causas</li> </ul>
				SUPERVISION CREATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trata de estimular al personal</li> <li>- Da libertad de acción e iniciativa</li> <li>- Procura acrecentar en cada uno, el espíritu de superación</li> <li>- Trata de descubrir, desarrollar, guiar la capacidad creadora.</li> <li>- Libera de todos los sistemas tradicionales y prejuicios</li> <li>- Adopta al concepto democrático de la educación</li> </ul>

				MEDIADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla la zona próxima</li> <li>- Lleva al estudiante a su nivel de desarrollo</li> </ul>
				ORIENTADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoya, anima y acompaña a los estudiantes de la Institución Educativa</li> <li>- Es uno de los modos del ejercicio de la función docente</li> <li>- La tutoría tienen la capacidad de ofrecer a sus estudiantes ayudas en los procesos de aprendizaje, construcción del conocimiento y en la resolución de sus problemas personales, grupales y sociales</li> </ul>
			Variable "y" Desempeño Docente	INVESTIGADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asume una actitud de profesionalización para desarrollar conocimientos que interfieran en su experiencia laboral y pueda conducir con propiedad el desarrollo integral</li> <li>- Demanda competencias científicas específicas para tomar decisiones acerca de las políticas y prácticas educativas.</li> <li>- Plantea que la investigación científica es un procedimiento ordenado, controlado y riguroso</li> <li>- Asume la investigación como un elemento para resolver los problemas cotidianos</li> </ul>
				PROMOTOR SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actúa y promueve la participación en la comunidad</li> <li>- Participa y argumenta sus acciones a los fines, principios, perfiles y normatividad educativas</li> <li>- Interviene en la comunidad para estimular la participación, organización de esfuerzos</li> <li>- Logra objetivos educativos e integra la comunidad a la organización y viceversa</li> <li>- Conformar grupos, comparte experiencias, que establezcan metas claras y factibles para emprender la búsqueda de objetivos planificados</li> </ul>

ESPECIFICOS				
PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPOTESIS		
1. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?	1. Describir la relación entre la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho	1. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho		

<p>2. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>2. Describir la relación entre la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>2. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			
<p>3. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>3. Describir la relación entre la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>3. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			

<p>4. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>4. Describir la relación entre la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>4. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Correctiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			
<p>5. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>5. Describir la relación entre la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>5. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			

<p>6. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>6. Describir la relación entre la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>6. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			
<p>7. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>7. Describir la relación entre la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>7. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			

<p>8. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>8. Describir la relación entre la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>8. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Preventiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			
<p>9. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>9. Describir la relación entre la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>9. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			

<p>10. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>10. Describir la relación entre la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>10. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			
<p>11. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?</p>	<p>11. Describir la relación entre la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>	<p>11. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho</p>			

		Lurigancho			
12. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?	12. Describir la relación entre la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho	12. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Constructiva y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho			
13. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?	13. Describir la relación entre la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho	13. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión mediador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de			

		San Juan de Lurigancho			
14. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?	14. Describir la relación entre la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho	14. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión orientador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho			
15. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de	15. Describir la relación entre la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de	15. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión investigador en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la			

Lurigancho?	Lurigancho	UGEL 05 de San Juan de Lurigancho			
16. ¿Cómo se relaciona la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho?	16. Describir la relación entre la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho	16. Están relacionados de manera significativa la Supervisión Creativa y el Desempeño Docente en su dimensión promotor social en el nivel secundario de menores de la RED 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho			





