

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES**



LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE TOMEPAÑA, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, REGIÓN AREQUIPA.

**TESIS**

**PRESENTADA POR LA BACHILLER:**  
VIRGINIA GARCIA DAVID

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN EDUCACIÓN PRIMARIA

TACNA – PERÚ  
2013.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	05
--------------	----

### CAPITULO I

#### ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA	07
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	09
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	09
1.4 OBJETO DE ESTUDIO	10
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	10
1.6 OBJETIVOS	11
1.6.1 Objetivo General	
1.6.2 Objetivos Específicos	

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL	12
2.1.1 La Cultura Organizacional	12
2.1.2 El enfoque estratégico en la Gestión de la Educación	13
2.1.3 Estrategia Escolar, Planeación estratégica y Dirección estratégica.	16
2.1.4 Estrategia Escolar	19
2.1.5 Planeación Estratégica en la escuela	24
2.1.6 Dirección Estratégica	28
2.1.7 Gestión y Ley general de Educación	30
2.1.8 La Gestión en la Institución Educativa	38
2.1.8.1 Los Recursos Humanos	40

2.1.8.2	Administración de los Recursos Humanos	41
2.1.8.3	La Personalidad y Conducta del Director o la Directora.	45
2.1.8.4	Aspectos de la satisfacción laboral en la I.E.	47
2.1.9	Autoridad en las Instituciones Educativas	51
2.2	EL DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL	59
2.2.1	El Desarrollo Personal	59
2.2.2	El Desarrollo Laboral	60
2.2.3	Relaciones Humanas	60
2.2.4	Desarrollo de Habilidades	61
2.2.5	La Autoestima	66
2.3	DEFINICIONES OPERACIONALES	71
a)	Institución Educativa	
b)	La satisfacción en el trabajo	
c)	Dirección	
d)	Gestión	
e)	Procesos de Dirección de Personal	
f)	Desarrollo Personal	
g)	Calidad	

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1	HIPOTESIS:	75
3.1.1	Hipótesis Específicas	
3.2	VARIABLES	76
3.2.1	Variable Independiente.	
3.2.2	Variable Dependiente.	
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	78

3.5	MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.5.1	Técnicas de Investigación	
3.5.2	Instrumentos:	
3.6	MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	79
3.7	ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS	79
3.8	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	118
3.8.1	Hipótesis Específica “a”	
3.8.2	Hipótesis Específica “b”	
3.8.3	Hipótesis Específica “c”	
3.9	HIPÓTESIS GENERAL	120

#### **CAPITULO IV**

	CONCLUSIONES	121
	RECOMENDACIONES	122
	BIBLIOGRAFÍA	123
	ANEXOS	125

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación trata de verificar y poner en evidencia cómo se desarrolla la gestión educativa de las II.EE. del Distrito de Tomepampa y cómo afecta o incide en el desarrollo personal y profesional de los docentes.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se trata de la fundamentación del problema, su planteamiento y su formulación. Así mismo justifica la importancia del estudio señalando los objetivos que se pretende lograr.

En el segundo capítulo se conceptualiza y desarrolla las variables de estudio, como es la gestión institucional y el desarrollo personal y laboral de los docentes, sustentando el marco teórico de la investigación.

En el tercer capítulo se expone el marco metodológico; presentando la hipótesis general, las hipótesis específicas, el diseño de investigación, métodos y procedimientos para la recolección de datos, la

presentación de los resultados en cuadros y gráficos y la verificación de las hipótesis.

En el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos pertinentes.

Es necesario también señalar que este estudio es sólo una parte de toda la problemática que encierra la educación en el Perú y que debe ser superada en el futuro para tener una educación de calidad, partiendo principalmente por el desarrollo del Magisterio Nacional.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA**

#### **1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Todos sabemos que la estructura básica de la educación está conformada por el educador, el educando y el contenido. En los últimos años la política educativa peruana se ha interesado con mucha atención a desarrollar los dos últimos componentes, es decir, se ha escrito y aplicado muchas medidas a favor del educando incluyendo una mejor dedicación a sus aprendizajes, lo cual es correcto y debe continuar esa dedicación al estudiante porque es el ser de la educación; en cuanto al contenido, constantemente se están realizando modificaciones para una mejor presentación y enseñanza de los diferentes temas de la ciencia, la tecnología y la cultura en general, por eso el Ministerio de Educación se ha preocupado por mejorar y presentar el Diseño Curricular Nacional que también merece aplausos.

No se puede tampoco dejar de reconocer el avance en la Infraestructura, mobiliario y equipamiento en muchas Instituciones

educativas del país tanto de carácter privado y estatales, pero el primer componente de esta estructura básica que es el maestro no tiene la misma atención por parte del estado y menos de las Instituciones Educativas en las que labora, si bien se ha tratado de mejorar su situación económica con algunos intentos de incrementar sus haberes, como es el caso de la nueva Ley de la Carrera Magisterial de la cual aún no tenemos resultados efectivos y por lo tanto el maestro continúa postrado en una pésima situación económica, social y cultural, los intentos de capacitación tampoco están logrando los efectos esperados, la actualización y el perfeccionamiento docente aún no se refleja en el mejoramiento de la calidad educativa.

Este es el problema que es necesario investigar, es decir, la situación actual del docente en el aspecto de su desarrollo personal, ya que como se aprecia en lo dicho anteriormente todo está referido a su desarrollo profesional y al mejoramiento de la calidad educativa, pero muy poco a casi nada se ha hecho o se hace para elevar el nivel de la calidad de vida del docente.

Toda empresa o Institución estatal o privada en menor o mayor magnitud se preocupa por el desarrollo personal de sus miembros, organizando los eventos, espacios o condiciones para que el

trabajador tenga un buen clima para su desempeño laboral, la pregunta es, ocurre esto en las Instituciones Educativas del país con respecto a brindar las condiciones de satisfacción personal de los docentes; esto es materia de analizar e investigar.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Realizar un estudio sobre esta situación de todo el Magisterio Nacional sería una labor titánica, por tal motivo sólo trabajaremos con los docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Tomepampa, de la Provincia de la Unión de la Región Arequipa.

Nuestra pretensión es determinar hasta que punto la gestión de las Instituciones Educativas involucran en sus políticas y sus decisiones el desarrollo personal de los maestros, considerando: sus problemas de salud, su seguridad personal y familiar, sus necesidades culturales, sus momentos de esparcimiento y recreación, sus relaciones intra e interpersonal, su ambiente y satisfacción laboral.

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Estos problemas serán los temas de nuestra investigación, para lo cual formulamos la siguiente interrogante ¿En qué medida la Gestión de las Instituciones Educativas del Distrito de Tomepampa, se relaciona con el desarrollo personal y laboral de sus docentes?

#### **1.4 OBJETO DE ESTUDIO**

La gestión en el desarrollo personal y laboral de los docentes del Distrito de Tomepampa – La Unión – Arequipa.

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Este estudio se justifica por la necesidad de conocer la verdadera situación del maestro en su desarrollo como persona, ya que siendo la educación un fenómeno social donde los componentes involucrados en el sistema son seres humanos, como lo es el maestro, es justo interesarnos por sus penas y alegrías, por sus sentimientos y necesidades como ser humano, responsable de una familia y responsable también del destino anímico y espiritual de miles de niños y adolescentes. Por ello la armonía en su vida personal es fundamental para un buen desempeño en su vida profesional y en el mejoramiento del clima social y laboral dentro de su centro de trabajo.

La importancia del estudio radica en que de los resultados que se obtengan se podrá proyectar planes de atención al desarrollo personal de los docentes, que permitan la superación de los problemas familiares, de inserción en la cultura que haga la vida del maestro más digna y alcance el sitio que le corresponde.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivo General**

Determinar cómo la gestión educativa que realizan las autoridades las II.EE. del Distrito de Tomepampa, se relaciona con el desarrollo personal y laboral de los docentes.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las normas, lineamientos y actividades de gestión para promover el desarrollo personal y laboral de los docentes de las II.EE. del Distrito de Tomepampa.
- Demostrar las condiciones personales y laborales en su desempeño profesional de los docentes del Distrito de Tomepampa.
- Contrastar la gestión de la II.EE. del Distrito de Tomepampa y el desarrollo personal y laboral de sus docentes.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL**

##### **2.1.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar el desarrollo de cualquier Institución que tiene que cumplir con las funciones que le permita lograr los objetivos y los fines que se propone alcanzar.

La Escuela es una Institución que requiere de una organización y un planeamiento básico que haga posible una buena administración de las relaciones personales de maestros, alumnos y padres de familia y de los recursos materiales necesarios para el buen funcionamiento de la Institución de manera eficiente y eficaz.

Por ello, debemos entender a la gestión educativa como la acción y el efecto de dirigir y administrar el sistema educativo

en general y la Institución Educativa (I.E.) en particular. La magnitud de la demanda educativa y la limitación de los recursos ha determinado la aplicación de los principios económicos de costo-beneficio y de intervención-rentabilidad. Como consecuencia de ello existe una gran preocupación

### **2.1.2 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

La escuela, en los tiempos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

En las directrices aprobadas y trazadas en las Cumbres de los países iberoamericanos, en las Declaraciones de la UNESCO, a través de la Oficina Regional para la Educación de los países de América Latina y el Caribe, se enfatiza en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los

estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad. Para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazo por aquellas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.

Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierto al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la

dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional.

El enfoque estratégico para la actividad educacional se caracteriza por:

- Tener una actitud extrovertida y abierta.
- Ser prospectivo, prever los futuros posibles.
- Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico.
- Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante.
- Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno.
- Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico.
- Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma.
- Propiciar una mayor participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo.
- Preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, en especial, por el claustro.

- Concebir las funciones de dirección de forma integrada, partes de un mismo proceso.
- Establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente. Este es el sello distintivo de enfoque estratégico.
- Construir una cultura estratégica en los que dirigen y, luego, en el claustro de profesores de la escuela, es una necesidad de primer orden.

### **2.1.3 ESTRATEGIA ESCOLAR, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Las estrategias surgen de tomar los elementos que la sociedad, durante siglos y años, ha ido enriqueciendo y pasando de generación en generación. La estrategia es el resultado del proceso de planeación; pero, a su vez, es la base para una correcta organización, dirección, control y evaluación.

Es por ello que la humanidad ha seguido hablando de estrategias y la historia recoge que los grandes hombres siempre se han planteada grandes estrategias.

Recientemente, los estudiosos de la dirección reconocen a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esto

tuvo su origen tardío en los cambios ocurridos después de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento de los mercados e incremento de la competencia y el crecimiento de las organizaciones, lo que ha obligado a los directivos a planear y también a actuar estratégicamente.

La esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de los recursos con que cuenta la organización, para pasar de un estado actual a otro superior y deseado.

Con todos los elementos que enriquecen el proceso de dirección, en lo conceptual y metodológico de la planeación y, en particular, los que caracterizan a la estrategia, sus aspectos medulares, sus formas de elaboración, su incidencia y valor en el proceso de dirección, se está en condiciones de analizar de forma concreta la Estrategia Escolar, llamada también Proyecto Educativo Institucional.

Sobre esta temática es amplia y variada la literatura existente, son precisamente los españoles los que acumulan las mejores experiencias.

Se señala que los Proyectos Educativos, deben adoptar las siguientes características:

- Adecuación, a las demandas y condiciones de su propia realidad y la de su entorno.
- Flexibilidad, en su desarrollo deben poder ajustarse de acuerdo con la marcha del mismo.
- Viabilidad, tomando en cuenta los recursos disponibles, fijando prioridades de acción pedagógica.
- Participación, debiendo adoptar una metodología que involucre a todos los miembros de la institución, en todas sus etapas.

La estrategia escolar es un programa general que permite impulsar la organización hacia el futuro deseado. Puntualiza que la estrategia está encaminada a facilitar una dirección unificada.

Se hace necesario que la estrategia se convierta en un proyecto dinámico, flexible, integrador de todas las acciones, abierto a la realidad de la escuela y que se concrete bajo los principios que rigen los diferentes sistemas educacionales, tomando en consideración la realidad actual del país, para cada subsistema y escuela. En su diseño se debe plasmar, de

manera coherente, la proyección de trabajo de la escuela, donde quede explícito: el qué, cómo, dónde, cuándo, quién y con qué recursos se cuentan para cumplirla con calidad. Todo ello permitirá elaborar estrategias innovadoras, originales, propias de cada lugar, lo que no se logran con estilos autoritarios, centralistas, cargados de normativas, regulaciones y de falta de confianza en los que ejecutan el trabajo.

#### **2.1.4 ESTRATEGIA ESCOLAR:**

Es el programa a largo plazo de objetivos, acciones y despliegue de recursos, concebido con un enfoque sistémico y prospectivo, que tomando en consideración el análisis interno y externo de la escuela, se elabora con la activa participación de la comunidad educativa y la dirección institucional, y asegura la integración de los esfuerzos de esa comunidad para el cumplimiento con calidad del encargo social de la escuela.

El proyecto o estrategia escolar tiene como fin la transformación institucional y del entorno, involucrar a todos para ayudar a enfrentar la democratización del proceso, la descentralización y la autonomía, la apertura de la escuela a la comunidad, la concepción prospectiva del proceso y los

procesos de cambio que en el orden económico y social, en especial enfrentan los países latinoamericanos y caribeños.

La planeación, es una de las cuatro funciones interactivas de la dirección, aunque hoy se debe hablar de cinco funciones, ya que es necesario incluir la evaluación. Para algunos autores la planeación es una función importante porque, si se ejecuta correctamente, es la que direcciona o asegura la materialización de un proceso exitoso de dirección. La planeación es, por tanto, el proceso en el que se establecen los objetivos y las directrices apropiadas para el logro de éstos.

El plan que hoy se elabora debe permitir:

- Saber hacia dónde se dirige la organización, definir y controlar el rumbo.
- Conocer qué se necesita organizar, la utilización de los recursos.
- Tener confianza en lo que se hace, conocer en qué tiempo.
- Evitar la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber qué está pasando.
- Cumplir objetivos y metas, ganar en responsabilidad y cooperación, coordinar esfuerzos, incrementar el trabajo grupal y, en resumen, ganar seguidores.

- Reducir la incertidumbre, ver el futuro, anticiparse al cambio y considerar su impacto.

Todas las organizaciones por su complejidad, los cambios que se presentan en su entorno y los nuevos roles que hoy les toca jugar, no pueden ser dirigidas sin que sus superiores elaboren planes para su dirección. Estos planes se han ido perfeccionando, en respuesta a las necesidades y, además, al desarrollo que ha ido alcanzando la teoría de la dirección.

En este análisis, es necesario hacer una diferenciación entre los planes a largo plazo y los planes estratégicos, pues entre los que dirigen se pueden presentar esta confusión.

#### **Planeación a largo plazo tradicional:**

- Se planea para la situación futura más probable, basándose en la extrapolación del pasado.
- Es realizada por los directivos y, en especial, por los asesores.
- Se separa el proceso de elaboración, del proceso de implementación.
- Responde a una actitud reactiva.

### **Elementos que aportan los planes estratégicos:**

- Análisis sistémico de la organización y el entorno.
- Diagnóstico interno y externo.
- Generar alternativas estratégicas.
- Asumir el futuro como base y de allí venir al presente para su proyección.
- Tarea de la dirección.
- Incorporar en el proceso a los que participan en el desarrollo de la actividad.
- Integrar la elaboración y la implementación.
- Actitud proactiva.
- Buscar alternativas de cambio que permitan darle flexibilidad al sistema.

Hoy se utilizan dos tipos de planes: los planes estratégicos, que cumplen objetivos a largo plazo, proyectan el desarrollo de la organización considerando su realidad interna y externa y los planes tácticos y operativos, que indican cómo se implementan los planes estratégicos.

Todo este proceso de dirección tiene su base en los elementos que aporta la planeación estratégica y sobre la que existe una multiplicidad de autores y puntos de vista. En la actividad

educacional, se destacan autores que han definido la planeación estratégica educacional.

J.A. Bringas, (1997), plantea que planeación estratégica es el proceso de dirección institucional que permite estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones para asegurar el futuro exitoso de la institución a tenor de las circunstancias presentes y futuras. Representa conceptualmente la unidad dialéctica de la estrategia y la táctica, por lo que ambos se complementan y excluyen mutuamente.

En esta definición se destaca la estrecha relación que debe lograr la planeación estratégica al estructurar el proceso y llegar a establecer objetivos que sean realizables a corto plazo, lo que permite que la estrategia elaborada pueda implementarse en planes a más corto plazo.

R. Palacios, (1997), expresa de forma categórica que, en la práctica, planeación estratégica y estrategia son términos que se utilizan por separado; sin embargo, de hechos se refieren a una misma actividad, son la expresión del proceso de proyectar resultados esperados y explica que la estrategia se basa en el

desarrollo de procedimientos y/o partes coherentes en flujos de decisiones organizativas, bien planificadas a priori o desarrolladas a posteriori, referente a los medios y metas que la organización ha de llevar a cabo y que le permitan enfrentarse a problemas externos, resolver los internos y medir el proceso logrado. La esencia de la planeación estratégica será, entonces, la determinación del rumbo de la escuela, construir el camino que conducirá hacia la misión que se ha planteado, en forma decidida, objetiva y ambiciosa.

#### **2.1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ESCUELA:**

Es el modo de concebir y desarrollar estrategias escolares que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores de la comunidad educativa, caracterizada por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro; proceso que se realiza bajo la conducción de los máximos directivos de la institución.

La planeación estratégica en la escuela es parte del proceso de dirección, que hace explícito:

- El fijar principios y valores éticos, políticos y sociales que respondan a intereses sociales y necesidades de sus miembros.
- La participación activa de la comunidad educativa, en particular del claustro de la escuela.
- El análisis de la situación actual y futura, decidir su direccionamiento.
- La unidad entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales cumplir los objetivos.
- Un sistema para el control y la evaluación de todo el sistema y sus resultados.

Para la elaboración de la estrategia escolar deben tomarse en consideración los criterios que brinda la planeación estratégica.

Estos son los siguientes:

- Debe ser ejecutada con la activa participación de todos los miembros de la comunidad educativa, es decir, no sólo de la escuela, y en especial de la familia, sino de otras escuelas que reciben y envían estudiantes, de instituciones, etc.

- Es una forma de dirección, participativa que, esencialmente, involucra a todos en la planificación, ejecución y control de las transformaciones necesarias en la escuela para adaptarse a las exigencias del medio y lograr el compromiso colectivo de asumir determinados signos de identidad, de comprometer y definir objetivos educativos y pedagógicos y de contribuir en la dirección escolar de cada centro.
- Su concepción sistémica permite concebir y ejecutar las estrategias viendo la escuela en su interacción con la comunidad en que se desenvuelve, transformándose ella y transformando su entorno, este es el nuevo rol que le corresponde jugar en el momento actual.
- La estrategia que se elabore en cada escuela debe proyectarse de forma prospectiva y anticipadora, es decir, de futuro a presente, teniendo como base para su concepción partir del modelo u objetivos que cada nivel de enseñanza debe cumplir como institución educacional y de ella derivar los objetivos a grados o años, y a los departamentos docentes y de ellos a cada uno de los profesores.

Esta forma de planeación es novedosa, ya que tradicionalmente se planeaba partiendo de las experiencias y vivencias ocurridas, o sea de pasado a presente, y ahora es de futuro a presente, teniendo como base el modelo y los objetivos que para cada enseñanza se establece, lo que permite ir a la búsqueda de soluciones superiores que la escuela tiene encomendadas hoy.

La planeación estratégica ha demostrado ser la forma superior de planeación, instrumento adecuado para la solución de los problemas de la escuela y su entorno, propios de la naturaleza y papel que debe desempeñar en la sociedad y, en particular, en la comunidad educativa donde se encuentra enclavada.

La dirección estratégica vino a resolver un problema al que no podía responder la planeación estratégica, ya que no basta con planear, formular la estrategia, es necesario ejecutarla, controlarla y evaluarla.

La dirección estratégica, muy desarrollada en el mundo empresarial y de los servicios, en esta última década empieza a ser estudiada y aplicada en el contexto educacional y con más fuerza, en el universitario; de ahí la necesidad e interés en su

estudio y aplicación. Tiene su base en los elementos más novedosos y actuales de la planeación estratégica, y de otras teorías y corrientes, ya que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico.

#### **2.1.6 DIRECCIÓN ESTRÁTEGICA:**

Es un proceso completo y articulado mediante el cual la escuela, formula objetivos, estrategias y acciones, que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de la estrategia escolar, tomando en consideración sus ventajas internas, aprovechando las posibilidades externas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando los retos externos, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.

La dirección estratégica, para el autor, tiene significativo valor ya que:

- Asegura continuidad en el proceso de reflexión estratégica, ya que éste se realiza en todos los momentos del proceso de dirección y tiene como base el largo plazo.
- Por plantearse la anticipación de los miembros de la comunidad educativa, permite considerar e integrar las relaciones y su estrecha interrelación con el entorno.

- Establece compromisos con los principios de la calidad total en todos los niveles, y realizar transformaciones importantes e inteligentes que generen cambios significativos.
- Permite que las acciones al ejecutarse se enfrenten como sistema en estrecha coordinación e integración, centrándose en los estudiantes y trabajadores.
- Posibilita el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico, especialmente en aquéllos que dirigen, permite incrementar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización.

Se pudiera resumir que la dirección estratégica, al encerrar los elementos de la planeación estratégica y llevarlos a todo el proceso de dirección es, por tanto, más amplia, abarcadora y proyecta a la organización con una nueva concepción que tiene sentido de futuro, en la que participan los miembros de la institución y el entorno, y posee un enfoque sistémico al abordar objetivos, estrategias y acciones de la escuela para cumplir objetivos superiores, mediante un esfuerzo organizado, consciente y continuo, que generen el cambio.

### 2.1.7 GESTIÓN Y LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

La Gestión de una Institución Educativa abarca los campos pedagógicos, institucionales y administrativos, y en ella involucra al Director y docentes de la I.E.

Al respecto la Ley General de Educación en su **Artículo 55**, dice;

“El Director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68º de la presente ley.
- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.

- d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

Asimismo el **Artículo 56** señala la misión del profesor: “El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar

en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.

- b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.
- d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.
- f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y
- g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

Estos derechos de los profesores son refrendados de manera extensa en el Artículo 13-16-22-23 y 24 de la Ley N° 25212 y que dice: Art.13, Los profesores al servicio del Estado tienen derecho a:

**Artículo 13.-** Los profesores al servicio del Estado tienen derecho a:

- a) Estabilidad laboral en la plaza, nivel, cargo, lugar y centro de trabajo;
- b) Percibir una remuneración justa, acorde con su elevada misión y con su condición profesional; dicha remuneración es reajutable con el costo de vida;
- c) Participar en la formación, ejecución y evaluación de los planes de trabajo de su centro educativo;
- d) Realizar sus funciones en forma creativa dentro del marco de la organización institucional;
- e) Recibir del Estado apoyo permanente para su capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional;
- f) Gozar de vacaciones;
- g) Ser informado periódicamente del estado de su evaluación profesional;

- h) Ascensos y reasignaciones de acuerdo con el Escalafón, en estricto orden de capacidad y méritos
- i) Licencias;
- j) Respeto a los procedimientos legales y administrativos en la aplicación de sanciones;
- k) Gozar del 50% de descuento en las tarifas de los servicios de transportes y hotelería del Estado y en los espectáculos públicos de carácter cultural del mismo;
- l) Reconocimiento, por parte del Estado, la comunidad y los padres de familia, de sus méritos en la labor educativa;
- m) Ser considerado, en forma prioritaria, en estricto orden de capacidad y méritos en los convenios de intercambio educativo;
- n) Reconocimiento de oficio, por parte del Estado o la Seguridad Social, del tiempo de servicios para los goces y beneficios, correspondientes, según su régimen legal;
- o) Reconocimiento para los mismos efectos del tiempo de servicios interrumpidos por motivos políticos o sindicales según el caso;
- p) Libre asociación y sindicalización;
- q) Labores en locales y condiciones de seguridad y salubridad;
- r) Seguridad social y familiar;

- s) Ser sujeto de crédito preferencial con aval del Estado a través del Ministerio de Educación;
- t) Recibir un adelanto del 50% de la remuneración compensatoria por los años de servicios, a partir de los doce y medio (12.5) para las mujeres y de los quince (15) años para los varones, prestados al momento de solicitarlo;
- u) Los demás derechos pertinentes establecidos en la legislación laboral y en la Constitución Política del Perú;
- v) Reingresar al servicio, siempre que no se haya alcanzado la edad jubilatoria y que no exista impedimento legal;
- w) Percibir subvención en estricto orden de capacidad y méritos para seguir estudios de maestría, doctorado y otros de posgrado en las Universidades del País y del extranjero.
- x) Recibir apoyo fronterizo del Estado para fines de vivienda propia.

**Artículo 16.-** Los profesores al servicio del Estado, tienen derecho a licencias con percepción de sus remuneraciones, conforme a las disposiciones pertinentes, en los siguientes casos:

- a) Por maternidad, enfermedad, accidentes o siniestros, según lo establecido por el régimen de Seguridad Social;

- b) Por fallecimiento de cónyuge, padres e hijos, por ocho (8) días, si el deceso se produce en la provincia donde presta servicios el profesor, y por quince (15) días si se produce en provincia distinta;
- c) Por becas para su perfeccionamiento o especialización en educación, sea en el país o en el extranjero, hasta por dos años, en estricto orden de capacidad y méritos;
- d) Para realizar, previo concurso, estudios o investigaciones de conformidad a los programas y cuotas que establece el Ministerio de Educación, durante un año, cada siete años continuos;
- e) Por representación sindical para dirigentes nacionales, regionales y provinciales;
- f) Para asumir la representación del Perú en eventos internacionales de carácter deportivo, cultural, sindical y otros que señala el reglamento, por un plazo máximo de treinta días; y,
- g) Por estudios de profesionalización, durante el mes de marzo, para los docentes no titulados”.

**Artículo 22.-** El Ministerio de Educación en coordinación con el Ministerio de Vivienda y Construcción y con las organizaciones representativas del Magisterio, promueven la ejecución de

programas de construcción y financiamiento de viviendas propias para los profesores.

Constitúyase el “Proyecto Especial de Vivienda Magisterial” con autonomía técnica, económica y administrativa y como unidad ejecutiva conformada por un Directorio y por los órganos técnicos y administrativos correspondientes. El Directorio está conformado por representantes del Ministerio de Educación, del Ministerio de Vivienda y Construcción y mayoritariamente con delegados de las organizaciones representativas del Magisterio.

El Estado reserva para el Magisterio el 20% de viviendas en todos los programas que efectúe”.

**Artículo 23.-** Los locales escolares que construya el Estado en zonas de frontera y áreas rurales incluirán viviendas para los profesores.

En los locales escolares que están en funcionamiento en las zonas y áreas mencionadas, que no cuentan con este servicio, se habilitarán progresivamente viviendas para los docentes.

**Artículo 24.-** Créase en el Ministerio de Educación el Fondo “Casa del Maestro”, para la construcción de sedes magisteriales, administrado por sus organizaciones representativas, a fin de atender prestaciones asistenciales de abastecimiento, de recreación, cultura, actualización profesional y turismo para profesores”.

#### **2.1.8 LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar. En general, la gestión de las Instituciones Educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política, de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación.

La gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad

educativa”, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación.

Por otro lado la gestión institucional, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acercadas.

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional Educativa como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también

una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos, que no pueden darse por presupuestos. Estos fines estarán presentes detrás de cada decisión que se tome, de cada priorización, y de cada procedimiento que se implemente.

Entonces la Gestión Institucional Educativa como instrumento vale en la medida en que responde a fines claros asumidos como meta. La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

#### **2.1.8.1 LOS RECURSOS HUMANOS**

Hace dos o tres décadas atrás, se definía los recursos humanos, como aquellas que proporcionaba la fuerza laboral a una organización.

Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a

las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, **desarrollar**, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Otra definición moderna, más concisa, señala que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influye a la gente.

Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

#### **2.1.8.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

##### **Definición**

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los

conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El proceso de ayudar a los docentes a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

### **Principios y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social, este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los Directores y las oficinas de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente

preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

**A. Objetivos corporativos:**

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la Institución Educativa.

Incluso en las instituciones en que se organiza una oficina formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y docentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivo. La función de la oficina consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y directores. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

**B. Objetivos funcionales:**

Mantener la contribución de la oficina de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una

prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de docentes y el total del personal.

### **C. Objetivos sociales:**

La oficina de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

### **D. Objetivos personales:**

La oficina de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, la oficina de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la institución. De no ser este el caso, la

productividad de los docentes puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la II.EE. a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

### **2.1.8.3 La Personalidad y Conducta del Director o la Directora.**

El tema de la Dirección en las instituciones educativas es muy importante, es fundamental el tipo de liderazgo, el tipo de dirección que haya en los centros, porque puede haber una Dirección que facilite, promueve, o todo lo contrario. Entonces por eso es tan importante dentro del medio considerar qué tipo de Dirección es la que se tiene. Y luego los comportamientos que pueden existir, la problemática que pueda existir en el centro, como el ausentismo, la falta de puntualidad, o lo que fuere; esos son elementos en lo que, sobre todo, se puede intervenir.

Por su parte, Mario De Miguel dice: “El clima en una Institución se vive, se siente permanentemente, y a los efectos de poder evaluarlo se debe operacionalizarlo. Es así que el clima institucional es configurado como una dimensión o ámbito evaluativo básico y es definido como “la calidad del entorno

global de una organización”. Para entender aún más el clima institucional, nos remitiremos a las seis sub-dimensiones que configuran el clima institucional definido por Mario De Miguel.

La estructura organizativa

- Organización colegiada
- Toma de decisiones compartida
- Trabajo colaborativo
- Planificación adecuada

El liderazgo del equipo directivo

- Capacidad para conseguir una visión compartida de la I.E. a través del compromiso e identidad con el PEI
- Liderazgo del equipo directivo

La participación de la comunidad

- En el currículo escolar
- En la vida de la Institución Educativa

Las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa con norma de convivencia.

- Claras
- Razonables
- Aceptadas por todos
- Aplicadas constructivamente

#### La existencia de una cultura organizativa

- Cultura de colaboración
- Apoyo y relación mutua
- Uso racional y conjunto de los recursos
- Co-revisión de las actividades
- Co-responsabilidad de logros y fracasos
- Canales fluidos en todos sentidos
- Información puntual y rigurosa

#### La satisfacción profesional del profesorado

- Existencia de medios para desarrollar su trabajo
- Interacciones positivas en toda la comunidad institucional
- Justa retribución por el trabajo desarrollado
- Reconocimiento de su trabajo.

Por lo tanto la satisfacción es importante para la eficiencia laboral y por ende los objetivos institucionales serán alcanzados con mayor facilidad.

#### **2.1.8.4 Aspectos de la satisfacción laboral en la I.E.**

Los aspectos incidentes en la percepción de la satisfacción, serían los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la

actualidad, la valoración que hacen los docentes del trabajo educativo.

La motivación

- Motivación institucional
- Motivación en el trabajo
- Motivación económica

El ambiente

- Ambiente laboral
- Ambiente de trabajo

Estos aspectos pueden ser definidos de la siguiente manera:

### **Motivación Institucional**

Es el conjunto de estímulos que siente un docente y que potencian su percepción de su I.E. como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Estos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor docente por parte de la Dirección
- Posibilidades de promoción

- Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del docente
- Estabilidad en el puesto
- Posibilidades de aprendizaje y formación
- Satisfacción ante los demás por su propia I.E.

### **Motivación en el trabajo**

Es el conjunto de estímulos que siente un docente y que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde su puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores

- Nivel de responsabilidad que tiene el docente en su puesto de trabajo
- Contenido del propio trabajo que realiza
- Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
- Posibilidades de potenciación en su desarrollo profesional (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas)
- Posibilidades de autorealización

### **Motivación económica**

Se trata de estímulo que siente un docente en razón de las remuneraciones económicas de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo. Esta motivación está en función a la jerarquía dentro de la estructura organizacional de la institución.

El principal objetivo del sistema remunerativo debe ser la equidad y justiprecio de la remuneración en función a la responsabilidad del trabajo educativo y a los resultados alcanzados por sus alumnos.

### **Ambiente laboral**

Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada docente. Este entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente son el personal directivo, sus colegas maestros, los alumnos y los padres de familia. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el docente.

Podemos considerar tres subfactores:

- Relaciones con las autoridades de la I.E.
- Relaciones con colegas docentes y
- Relaciones con sus alumnos

### **Condición de trabajo**

Está formado por el entorno físico y material que rodea al docente en su I.E. también puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores.

- Infraestructura y mobiliario
- Equipamiento y materiales didácticos
- Servicios de salubridad y bienestar

## **2.1.9 AUTORIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **Autoridad**

Coincidimos con Campillo, Esteve y Touriñán en que la autoridad en la educación debe ser liberadora y no esclavizante; no utilizar a aquéllos que le obedecen para sus propios fines, sino que se subordina a ellos para marchar juntos hacia la construcción del hombre que ambos tienen como meta, refiriéndose siempre a la construcción del hombre no sólo en su finalidad última sino también en sus medios que pueden confundirla y lanzarla por los caminos del condicionamiento. Por ello, la autoridad debe ser:

- Liberadora en tanto que señala al educando el camino de ese mejor ser que constituye una idea más amplia de sí mismo y una realización más plena en ese mundo donde se

sitúa, y en donde, encuentra su puesto y la labor que en él debe realizar.

- Racional, por tanto, en función de la finalidad última que se trata de alcanzar, y que ésta basada en el diálogo como instrumento propio de gobierno, aceptando en un clima de libertad el compromiso de cada una de las partes con la verdad.
- Que tiene como soporte una superioridad real, un mejor ser que le otorga reconocimiento consciente de parte del discípulo. Nunca basada en falta de consentimiento explícito y reflexivo, propios de la tutela, que la situarían a un paso del condicionamiento y muy lejos de la auténtica educación.
- Funcional sustentada en la razón de la que todos participan mediante el ejercicio de su función propia y de la que deriva el orden necesario en el trabajo.
- Que tiene su máximo sentido en la educación, como reflexión del educador, como racionalización de aquellas metas e ideales que en cada momento necesita y está preparado para afrontar el educando, y que al reconocerlos éste como propios unirán en común tarea a educador y educando, otorgando a aquél la autoridad como desvelador y poseedor de ese mejor ser, y como facilitador de él al educando.

- Que así se convierte en servicio al educando, buscando el camino de lo fundamental sobre lo accesorio y comprometiéndose en la búsqueda de aquellos valores que dan sentido y construyen la vida del hombre.
- Mantenido sobre la superioridad, el prestigio y la confianza, por encima de la utilización del poder, y, en último término, autoridad racional en el uso del poder. Con plena conciencia de su único valor de medio al servicio de un fin, al que debe estar siempre subordinado.
- Consciente de que la disciplina como sistema de orden está basada en la autoridad funcional, en la que todos participan mediante el ejercicio de su función distribuida racionalmente y aceptada conscientemente a lo largo de un diálogo nunca interrumpido en el que esta autoridad se constituye.

### **Disciplina**

La indisciplina nace más que de la rebeldía de los de abajo, de la falta de autoridad de los de arriba (Serer, 1991).

De la autoridad nace, el respeto; pero si el maestro quiere ser respetado por el niño, debe empezar por respetarse a sí mismo y respetar también al niño. Los mejores maestros son los que más saben respetar a los alumnos.

La autoridad del maestro nace de su aptitud y vocación para el cargo, de su ilustración y competencia en las materias que explica, de su moralidad y buenos modales en sus relaciones con los alumnos, de su prudencia y modestia al educar, de su consagración e interés por sus cosas, de su carácter constante y propio.

Quien no sepa sacrificarse por amor a los alumnos, ni sienta las ternuras y delicadezas del corazón para con ellos, no sirve para educar. Sentir la dura tarea de la educación es inevitable; y quien en ella no siente también íntimas satisfacciones de índole moral, por solo un sueldo, no será capaz de tantos esfuerzos.

El amor sobrenatural, afectuoso, sacrificado, comprensivo, imparcial y bien distribuido consigue todo, aún de los alumnos más rebeldes.

La autoridad del maestro debe pertrecharse de dulzura y firmeza, constancia y dignidad en su ejercicio. No olvidemos que la confianza es la raíz del orden y nace de la sinceridad y del amor correspondido. Sobre los niños solo tiene poder un

cariño austero. El despotismo es un error en el arte de gobernar.

Muchos fracasos de la actual educación estriban en que los educadores no han sustituido convenientemente, a su debido tiempo, la vigilancia externa por la interna que nosotros llamamos dirección. Nuestros alumnos de secundaria, en gran parte, y principalmente en las universidades, necesitan para su formación esa dirección íntima y espiritual que dignifique la vigilancia y la convierta en una guía segura. ¡Cuántas barreras y hermetismos se franquearán con esta comunicación de espíritus, tan interesante para la educación! Entonces los educadores serán guías que influyen decisivamente en el control de los educandos.

Entendemos por emulación aquella tendencia que nos incita a igualar y aún superar a nuestros semejantes en las acciones nobles. Comprende, por consiguiente dos factores: uno absoluto, principal y más excelente, que es el deseo de la propia perfección; otro relativo y menos bueno, dependiente del sentimiento de honor, que es la comparación con los demás a los que se quiere igualar o aventajar en aquel orden. Sin

embargo, este último factor, cuando no es absorbente ni emplea para su logro medios ilícitos, es moral.

No cabe duda que es superior –y sin los peligros que este afán de aventajar a los demás presenta el deseo de perfección que nos incita a superarnos a nosotros mismos buscando siempre mayores metas o alturas, con la vista puesta en un ideal, sin fijarse en los compañeros. Pero no puede negarse que para el niño es más difícil este sentimiento de emulación. El querer superar, o por lo menos igualar, a los condiscípulos, es un sentimiento y tendencia que brotan principalmente, por un lado, del instinto de imitación, ya que el niño tiende a reproducir espontáneamente lo que ve, y le atrae y gusta; y por otro lado, de su necesidad de lucha y de su amor propio que le quiere colocar en primer plano.

Es cierto que la emulación, como fuerza, puede extraviarse y producir estragos. Y así vemos que no es difícil que el afán desordenado de aventajar a otros se traduzca en envidia y rivalidades, y el afán desordenado de la propia excelencia, llegue a la ambición y al orgullo desmedidos y, con ellos, surja toda esa secuela de vicios que siguen al pecado capital de la soberbia. Pero no es menos cierto que sería funesto error el de

que por la posibilidad de que una fuerza pueda extravasarse y hacerse peligrosa, se renuncie a emplearla. Lo que hay que hacer es encausarla bien y aprovecharse bien de ella, para que dé el máximo y más provechoso rendimiento. La emulación es el aguijón de la virtud.

Y así, dice Kieffer, conformes con que se haga cuanto se pueda para que la emulación no degenera en enconada lucha y se transforme en bajos celos y rencorosa envidia; pero no vayamos a despreciar por sistema un recurso tan precioso como es el que nos ofrece el temperamento del niño, su amor propio y su necesidad de lucha.

Queremos concluir este apartado insistiendo con Herrera (1986) que educar para la participación en el proceso político, en una sociedad de vida democrática, exige, necesariamente, un fuerte compromiso de los sectores sociales que ejercen notoria influencia en la educación de la persona humana: gobierno, familia, comunidad, escuela, colegios profesionales, sindicatos, asociaciones, municipios, partidos políticos, etc.; así como una función docente que, en esta formación política, deben asumir las personas que influyen en una comunidad o en una sociedad dada. Se trata de aquellas “personas clave”

que moldean las actitudes y los criterios de los demás. En otras palabras, formar para vivir y participar en el proceso político es una responsabilidad, un desafío, que envuelve a toda la sociedad (sociedad docente) y requiere voluntad, un ideal común, compromiso, decisión política y, fundamentalmente, el ejercicio responsable de la libertad.

El desarrollo político de un país guarda estrecha relación con la formación política de cada uno de sus habitantes y con el ambiente que la propicia. Por ello, es absolutamente necesario que el Estado brinde todas aquellas facilidades imprescindibles para que la formación política transcurra con armonía, imparcialidad, independencia y en un ambiente de tranquilidad, confianza y paz. El estímulo económico, sin atadura ni condiciones, será primordial en el logro de esta meta, que es factor de influencia en la vida pública. Quienes asuman esta trascendente misión deberían hacerlo con elevada responsabilidad, con gran espíritu y compromiso cívico y con el claro conocimiento de que de esta forma también se contribuye al desarrollo integral y armonioso de la personalidad del hombre libre, fin supremo de la formación política. Y, en este contexto, la formación política debe ser necesariamente propiciada por el Estado y por aquellas sociedades intermedias

comprometidas con la evolución civilista y política de un país y con el mejoramiento de la forma de vida de sus habitantes.

## **2.2 EL DESARROLLO PERSONAL Y LABORAL**

### **2.2.1 EL DESARROLLO PERSONAL**

El desarrollo personal consiste en una actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado de salud, mantener su vitalidad y motivación personal para modificar sus conductas y costumbres, permitiéndose vivir con éxito y satisfacción en un mundo en constante cambio.

El desarrollo personal implica la autoestima, autodirección, autoeficacia y excelencia personal, conducentes a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social. Esta realización personal debe proyectar lo mejor de sí sobre los otros.

La disciplina del Desarrollo Personal nace en el seno de la Psicología Humanística y sostiene que todo ámbito de interacción humana puede convertirse en un espacio propicio para el crecimiento de sus protagonistas. Numerosas investigaciones han demostrado que aquellos espacios en los

que se aplican los principios del Desarrollo Personal e Interpersonal se convierten en terrenos fértiles para el aprendizaje, la excelencia profesional y ética, y el progreso individual, organizacional y social.

### **2.2.2 EL DESARROLLO LABORAL**

Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para la eficiencia y eficacia en el trabajo y el desempeño armónico de sus funciones.

### **2.2.3 RELACIONES HUMANAS**

Relaciones Humanas es el nombre dado al conjunto de interacciones que se dan en los individuos de una sociedad, la cual tiene grades de ordenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: visual o comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de imágenes, que incluye no sólo la apariencia física, imagen corporal sino también los

movimientos, las señales, lingüística, etc. Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual e individual de los seres humanos.

Las relaciones humanas permiten aumentar el nivel de entendimiento a través de una comunicación eficaz y considerando las diferencias individuales, usando el entendimiento disminuyen los conflictos y aumenta el respeto a las diferencias y a los puntos de vista de los otros, reduciendo también las desigualdades. Las relaciones humanas crean un clima de armonía, generando relaciones satisfactorias, permitiendo alcanzar la realización de las personas y la felicidad.

#### **2.2.4 DESARROLLO DE HABILIDADES**

Para solucionar conflictos es necesario desarrollar habilidades que favorezcan la resolución pacífica de los conflictos, tanto para las relaciones que se establecen en el contexto escolar como en la vida cotidiana. Entre estas habilidades destacamos la creatividad, la comunicación eficaz, asertiva, y la expresión adecuada de emociones.

### **Promoción de respuestas creativas**

La creatividad implica generar nuevas ideas, conceptos o asociaciones que llevan a producir soluciones originales.

La resolución de conflictos implica buscar nuevas y diversas formas para resolver las situaciones usualmente resueltas de una manera convencional o común.

La “lluvia de ideas” es una técnica muy utilizada en la resolución de conflictos, que permite y promueve que los participantes sean creativos. Esta técnica se basa en la generación de ideas aleatorias, para que las personas que enfrentan una situación conflictiva puedan lanzar todo tipo de pensamientos que consideren oportunos y adecuados para resolver su problema.

### **La comunicación en el origen y resolución de conflictos**

La comunicación es un elemento esencial en la resolución de conflictos. Por el contrario, una mala comunicación obstruye este proceso e incluso puede ser una causa del mismo. Dentro del proceso comunicativo, dos aspectos fundamentales para resolver un conflicto son: la claridad con la que se comunica el mensaje, y la disposición para escuchar al otro.

Cuando el mensaje no se transmite adecuadamente, suele ocurrir que una de las personas malinterpreta lo que la otra persona ha dicho y reacciona defendiéndose ante lo que ha considerado una ofensa. También hay que tomar en cuenta que los mensajes se transmiten desde diversos códigos: una palabra, un gesto, una lágrima, una mirada, una actitud corporal, etc.

La disposición para escuchar al otro implica comprender el mensaje, en función de lo que se quiere decir y no en función de lo que personalmente se quiere escuchar. Esto va a requerir utilizar todos nuestros sentidos para interpretar bien.

La comunicación es un proceso circular en la que participan como mínimo dos personas: el emisor que envía un mensaje que es decodificado por el receptor, que a su vez emite una respuesta en reacción al mensaje. Existen barreras que no favorecen la comunicación como: mandar, amenazar, juzgar, insultar e ironizar. Pero, para lograr una comunicación eficiente, podemos apelar a algunas técnicas, entre las que se encuentran: la escucha activa, la paráfrasis, las preguntas, el replanteo y el “mensaje yo”.

## **La asertividad**

El Diccionario de la Lengua Española señala que la palabra asertivo viene del latín “asertivus” y significa comunicación o declaración afirmativa. Es una forma de comunicación que busca ser directa, clara y transparente. La asertividad es la destreza que permite expresar sentimientos, opiniones y puntos de vista, en general; sin herir a los demás, manifestando respeto por el otro, evitando emitir juicios u opiniones que descalifiquen, o hacer críticas destructivas. Una actitud asertiva nos permite convivir e interactuar de manera cooperativa y no violenta, en un clima de respeto y tolerancia. Ante un conflicto podemos asumir diversos roles: pasivo, agresivo o asertivo.

El rol pasivo: Implica evitar hacer lo que quiero por temor a las consecuencias, no creer que tengo derechos propios, desconocer cómo expresar mis derechos, creer que los derechos de los demás son más importantes que los propios. El rol agresivo, es decir y hacer lo que pienso, siento y quiero, sin respetar el derecho de los demás. El rol asertivo es decir y hacer lo que pienso, siento, quiero, y opino de manera sincera y voluntaria, sin amenazas ni coacción. Respetando los derechos de las personas.

## **La expresión de emociones**

El Diccionario de la Real Academia Española define emoción, como “la alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática”. Las emociones son una parte esencial de la naturaleza humana. Reconocer las emociones propias y las del otro favorece su manejo adecuado. Este reconocimiento mutuo permite trabajar sobre posibles soluciones al conflicto. Por ello es importante que los estudiantes desarrollen habilidades para el reconocimiento de las emociones propias y ajenas, la capacidad para expresar las emociones de manera asertiva, evitando lastimar al otro, la capacidad de empatía para comprender las emociones del otro, la creatividad para proponer alternativas y llegar a acuerdos. En ocasiones los conflictos generan emociones intensas como la ira o el resentimiento. Cuando uno de los protagonistas del conflicto necesita expresar una descarga emocional, se sugiere no reaccionar ante ello, sino permitir la descarga, para luego abordar el conflicto de manera más libre.

En este caso es importante que solo una persona por vez se exprese, posibilitando la escucha hacia el otro y evitando que la respuesta agrave el conflicto.

### **2.2.5 LA AUTOESTIMA**

La autoestima surge desde el nacimiento, y se caracteriza por una toma de conciencia de factores externos e internos, que se relacionan con procesos fisiológicos, valores y filosofía personal de vida. Esta está en relación a como las personas se perciben a si mismas y como están influenciadas por los demás. Corresponde, por tanto, a la imagen personal, influida por la sensación interna de satisfacción o insatisfacción con uno mismo.

En otras palabras, la autoestima corresponde a la valoración positiva o negativa que el sujeto tiene de los atributos, rasgos y características de personalidad que estructuran y se influyen en lo que el individuo concibe como su yo. Esto incluye, además, las emociones que asocia a estas características y las actitudes que tiene respecto de sí mismo.

La autoestima posee tres componentes: uno cognitivo, uno afectivo y otro conductual. Existe una íntima correlación entre ellos, de manera que cualquier modificación en uno significa una alteración en los otros. Si se aumenta el nivel efectivo y motivacional se posibilita la apertura a un mejor conocimiento de sí mismo y a una decisión más eficaz. De esta manera, una

mejor comprensión y un conocimiento más cabal eleva automáticamente el caudal afectivo y volitivo. Asimismo, Una tendencia y empeño en la conducta, refuerza la dimensión afectiva e intelectual. Esta correlación también se manifiesta en sentido inverso. Si se deteriora uno de estos componentes, afectará negativamente a los restantes.

Ahora bien, existe una relación entre autoestima del profesor y rendimiento escolar que es importante analizar. Desde el punto de vista de la autoestima en el profesor, se observa que esta influye en el alumno, tanto en su desarrollo personal como en el rendimiento escolar. Una alta autoestima en el profesor incidiría positivamente en la del alumno, por ello la importancia del desarrollo de la autoestima en el profesor radica principalmente en la relación de comunicación que se establece entre él y los alumnos. De esta manera, se señala que la autoestima del profesor afectará y condicionara el crecimiento de los alumnos que se están formando. Esto es muy importante ya que el educador debe tener presente que no solo está ahí para dar instrucciones, sino que además está encargado de formar a los jóvenes.

Se visualiza entonces, que el profesor y su intervención como mediador es un aspecto muy importante en la formación de la autoestima del alumno, ya que el comportamiento de un profesor es el reflejo de sus propios sentimientos y es evidente que desarrolla en sus alumnos rasgos similares a los que él tiene., aquellos educadores que tienen autoestima alta, desarrollan alumnos con confianza en si mismos y motivación, y aquellos educadores que tienen autoestima baja, desarrollan en sus alumnos patrones de comportamiento defensivo.

En términos generales, por consiguiente, un profesor con alta autoestima es aquel que conoce sus fortalezas y debilidades, como las de sus alumnos, y por esta razón puede ayudar a que sus alumnos crezcan y se desarrollen. Al sentirse seguro de sí mismo es capaz de motivar a sus alumnos a descubrir nuevas formas de aprender, nuevas estrategias para resolver problemas, a buscar objetivos propios y de esta manera ser más independiente en su aprendizaje. Además, un profesor con autoestima alta guiará su acción pedagógica por los valores de la cooperación, el respeto y la solidaridad, lo que tendrá como consecuencia el que sean aceptados por alumnos y sus padres.

De lo anterior se desprende, que un profesor con una alta autoestima será eficaz y poseerá ciertas características como ser entusiasta, sensitivo, organizado, e informado. Esto permitirá que estos profesores pudieran responder con confianza y éxito a los problemas y desafíos que enfrentan. Además, son capaces de fijarse metas y propósitos, los que desarrollan con los recursos y materiales a su alcance.

Por lo tanto, al momento de hacer clases, el profesor deberá tener en cuenta ciertas consideraciones como: crear un ambiente de seguridad en sus alumnos, crear un clima de aceptación y de mutuo respeto, reforzar a los alumnos, no exponer a los jóvenes a situaciones en las cuales tengan que compartir información sobre si mismos, a no ser que ellos se sientan cómodos al hacerlo, crear una buena relación profesor-alumno lo cual posibilita un buen desarrollo de las clases y una buena motivación por parte de los alumnos. Todo lo mencionado anteriormente es posible solo en la medida que el profesor posee un alto nivel de autoestima, lo que hace que se sientan seguros en su ambiente y en sus relaciones.

Por el contrario, los profesores con baja autoestima, más que permitir que los alumnos crezcan en forma cada vez más

independiente, se centran en la crítica a sus opiniones y sus acciones, hablan con frecuencia de lo difícil que es disciplinar la clase, de la necesidad de la obediencia, de la falta de normas y del hecho de ser engañado por sus alumnos. Su falta de seguridad en sí mismo lo lleva a centrarse en el ejercicio de la autoridad y el cumplimiento de normas externas en las cuales el alumno no ha tenido participación. Encuentra difícil trabar lazos de amistad con sus alumnos por temor a perder la autoridad. Se caracteriza por ser una persona altamente defensiva: frente a una crítica tiende a culpar a los alumnos y a justificarse más que a ser permeables y buscar lo positivo de ella.

Por otra parte, la baja autoestima sería el elemento clave para que se desencadenen comportamientos como la falta de motivación en los estudiantes, la baja en el rendimiento, el abuso de las drogas, el alcohol y el alto nivel de ausentismo escolar. Además, personas con baja autoestima tienen miedo a tomar decisiones por el temor al fracaso y la preocupación por lo que los otros puedan pensar.

Asimismo, los profesores inseguros tienen mayor tendencia a criticar a sus alumnos, les desagrada tener que preocuparse

por la disciplina y tener que trabajar con alumnos desmotivados. En general, evaden el problema de la autoestima de los alumnos y enfocan su atención hacia el aprendizaje de contenidos más que a desarrollar una alta autoestima en ellos. Como respuesta, los estudiantes están más a la defensiva, intentan evitar las críticas y no utilizan sus energías para lograr metas; son alumnos que han desarrollado conformidad y pasividad, en lugar de independencia y creatividad.

Frente a esto, entonces, el maestro debe conocer sus fortalezas y debilidades, para de esta manera enfrentar su labor educativa de mejor manera, y estar mejor preparado para desarrollarse a sí mismo y ayudar en el desarrollo de otros, especialmente de sus alumnos.

## **2.3 DEFINICIONES OPERACIONALES**

### **a) Institución Educativa**

Es una organización donde confluyen los componentes de una Comunidad Educativa para cooperar entre si y alcanzar el objetivo de brindar servicios educativos de calidad.

### **b) La satisfacción en el trabajo**

La cual puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la institución laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

### **c) Dirección**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los colaboradores para que realicen tareas esenciales del servicio educativo. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los directores dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los directores al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

### **d) Gestión**

La gestión es un proceso que se desarrolla con la finalidad de generar rendimientos efectivos de los factores que intervienen, en este caso, en el servicio educativo dentro de un tiempo y con un presupuesto

definido. Toda gestión requiere de la planificación, administración y control.

#### **e) Procesos de Dirección de Personal**

Los procesos de dirección de personal constituyen los pasos a seguir por un director, para la conducción eficiente de una Institución Educativa. Así se puede mencionar como procesos de dirección de personal, a la planificación, administración y control, que debe ser de conocimiento y observación por los agentes educativos, en este caso los docentes.

#### **f) Desarrollo Personal**

Consiste en desarrollar la autoestima, la autodirección, la autoeficacia y excelencia personal, conducentes a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social.

#### **g) Calidad**

Calidad como transformación y cambio

Enraizada en la noción de “cambio cualitativo”, cuestiona la idea de una noción de calidad centrada en el producto, especialmente en el sector de servicios en que la educación superior se inscribe. En la educación el proveedor (profesor-institución) no hace algo para el cliente, sino que hace algo al cliente –le transforma. Por tanto, la

calidad radica, por un lado, en desarrollar las capacidades del consumidor (estudiante) y, por otro, en posibilitarle para influir en su propia transformación. En el primer caso, el “valor añadido” es una medida de calidad en términos del grado en que la experiencia educativa incrementa el conocimiento, las capacidades y destrezas de los estudiantes (una medida de calidad es la diferencia entre las calificaciones de entrada y las de salida de los estudiantes).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPOTESIS:**

Existe una relación directa y significativa de la mala gestión de las II.EE. del Distrito de Tomepampa y el desarrollo personal y laboral de sus docentes.

##### **3.1.1 Hipótesis Específicas**

- A. Las direcciones de las II.EE. del Distrito de Tomepampa no cumplen con sus funciones de gestión educativa.
- B. Los docentes de la II.EE. del Distrito de Tomepampa demuestran deficiencias en su desarrollo personal y laboral.
- C. La mala gestión de los Directores del Distrito de Tomepampa afecta negativamente en el desarrollo de los docentes.

## **3.2 VARIABLES**

### **3.2.1 Variable Independiente.**

#### **Gestión Institucional**

##### Indicadores

- Normas Legales
- Proyecto de Desarrollo Institucional
- Programas Sociales
- Programas de Bienestar
- Programas de Capacitación
- Programas de Extensión familiar
- Programas de Seguridad

### **3.2.2 Variable Dependiente.**

#### **Desarrollo Personal y Laboral.**

##### Indicadores

- Organización Docente
- Integración Institucional
- Satisfacción personal y familiar
- Seguridad Personal
- Beneficios Socioculturales
- Satisfacción Laboral

## OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>SUB-INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>
Gestión Institucional	• Normas Legales	- Ley General de Educación - Ley del Profesorado - Ley de la Carrera Magisterial	Análisis Documental
	• Proyecto de Desarrollo Institucional	- Estructura del PDI - Actividad Docente	Encuesta
	• Programas Sociales	- Festivales, paseos, reuniones	
	• Programa de Bienestar	- Actividades de Recreación - Apoyo Alimentario - Apoyo de Vivienda	
	• Programa de Capacitación	- Perfeccionamiento Profesional - Habilidades Sociales	Encuesta
	• Programa de Extensión Familiar	- Integración Familiar - Incorporación Familiar escuela	
	• Programa de Seguridad	- Desplazamiento y movilidad - Protección y enfermedad	

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>SUB-INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>
Desarrollo Personal y Laboral	• Organización Docente	- Participación Colegio de Profesores	Encuesta
	• Integración Institucional	- Reuniones sociales de docentes - Intercambio de experiencias docentes - Empatía	
	• Satisfacción personal y familiar	- Comprensión Familiar - Integración Familiar	
	• Seguridad Personal	- Autoestima - Confianza en sí misma	
	• Beneficios Socioculturales	- Reconocimiento Laboral - Espectáculos Culturales	
	• Satisfacción Laboral	- Clima Institucional - Valoración del trabajo	

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Por sus características esta investigación se enmarca en el tipo:  
Descriptivo Explicativo.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población está constituida por 32 docentes de Educación Básica Regular del Distrito de Tomepampa – La Unión – Arequipa.

#### **Muestra**

Se trabajará con el total de la población.

### **3.5 MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**3.5.1 Técnicas de Investigación:** Se emplearán las siguientes técnicas:

- Análisis Documental
- Encuesta (presencial)

**3.5.2 Instrumentos:**

- Ficha de Registro para el Análisis Documental
- Cuestionario

### **3.6 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para iniciar el trabajo, se realizará un empadronamiento de los docentes y luego se planificará el análisis de los documentos y se procederá a elaborar los cuestionarios y validarlos por expertos.

El proceso continuará con la aplicación de los cuestionarios a los docentes.

Los datos obtenidos serán tabulados, procesados, analizados e interpretados.

### **3.7 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS**

Los resultados obtenidos serán presentados en:

- Cuadros Estadísticos y en gráfico de barras.

Todo este trabajo terminará con la verificación de las hipótesis, las conclusiones y recomendaciones que sean necesarias.

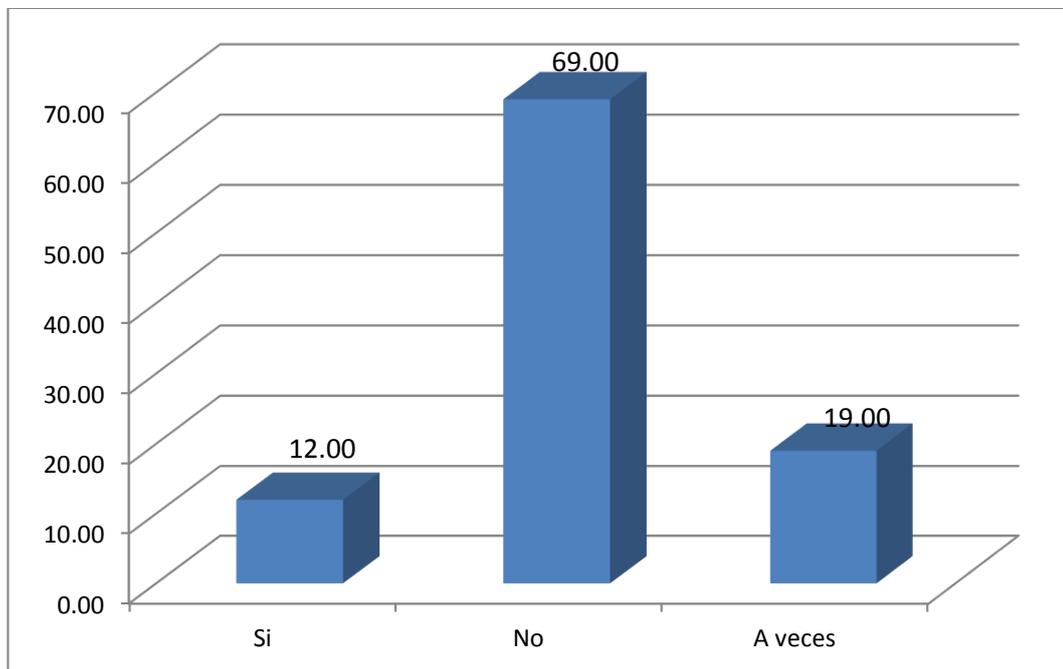
### CUADRO Nº 01

¿La Dirección de su I.E. distribuye y difunde las normas legales del Ministerio de Educación?

Resp.	F	%
Si	4	12.50
No	22	69.00
A veces	6	19.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 01



Fuente: Cuadro Nº 01

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 01**

Como se puede apreciar en el cuadro N° 01, la mayoría de docentes, o sea, un 69.00% del Distrito de Tomepampa, manifiestan que el Director no difunde ni distribuye las normas legales que emite el Ministerio de Educación, de lo cual se puede deducir que la mayoría de maestros no conocen las normas, ya sea reglamentos, Directivas y otros documentos.

Esto demuestra también que los Directores de los II.EE. no cumplen con su función de informar y difundir, entre sus docentes, las normas que orientan el mejor desempeño académico y administrativo en la Institución.

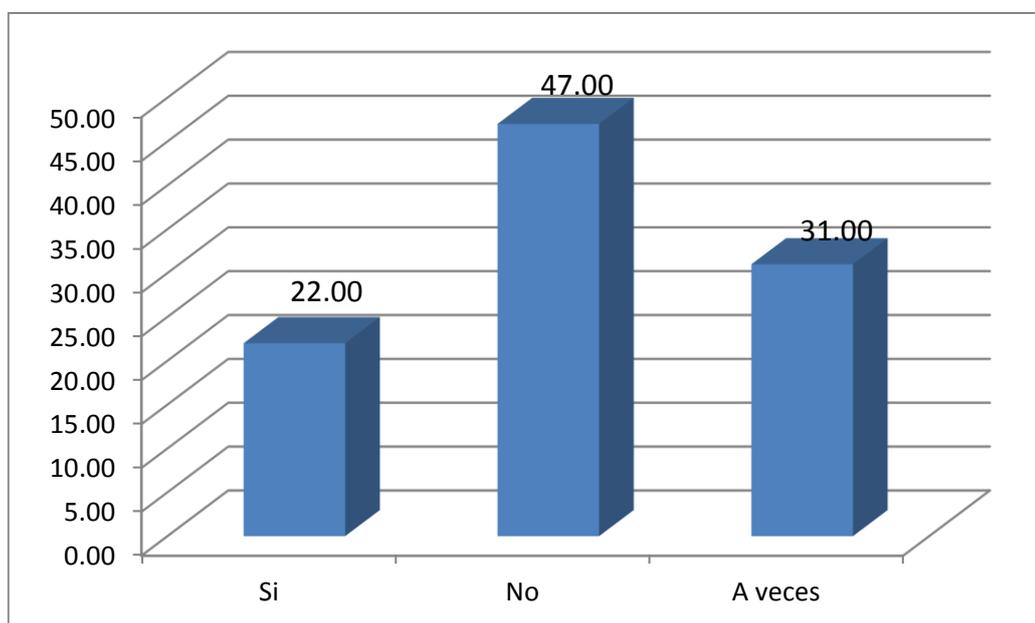
### CUADRO N° 02

¿Ud. Participa en la elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional?

Resp.	F	%
Si	7	22.00
No	15	47.00
A veces	10	31.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO N° 02



Fuente: Cuadro N° 02

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 02**

De acuerdo a las respuestas, el 47% de docentes no participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, esta situación va contra la norma ya que todos los docentes deben participar en proyectos lo que más interesa a la Institución para mejorar el trabajo y el aprendizaje de los alumnos, el problema se agudizo ya que muchos Directores por falta de conocimiento y responsabilidad, solo copian el PDI del año anterior o el que elaboran otros Instituciones Educativas.

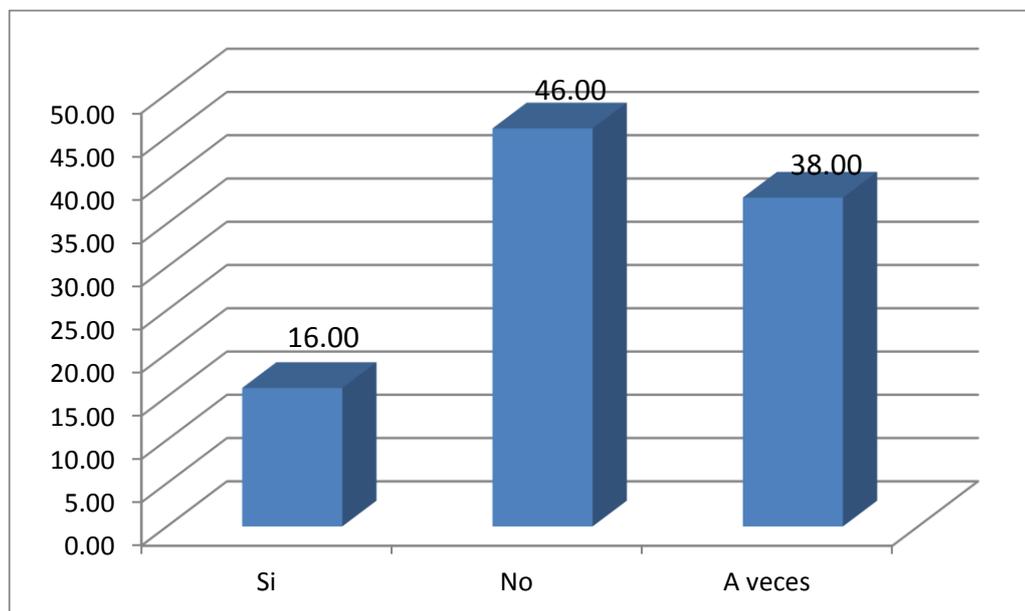
### CUADRO Nº 03

¿Su Institución Educativa organiza programas sociales, (festivales, paseos, aniversarios) para la integración de los docentes?

Resp.	F	%
Si	5	16.00
No	15	46.00
A veces	12	38.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 03



Fuente: Cuadro Nº 03

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 03**

Los resultados de este cuadro nos demuestra que la gran mayoría, 46% y 38% de profesores no tienen las oportunidades, o sólo a veces, de poder interactuar entre ellos para estrechar mejores lazos de convivencia social y poder tener una mejor relación y conocimiento entre ellos; ya que esos eventos son espacios que permite intercambiar ideas tanto del aspecto profesional como personal.

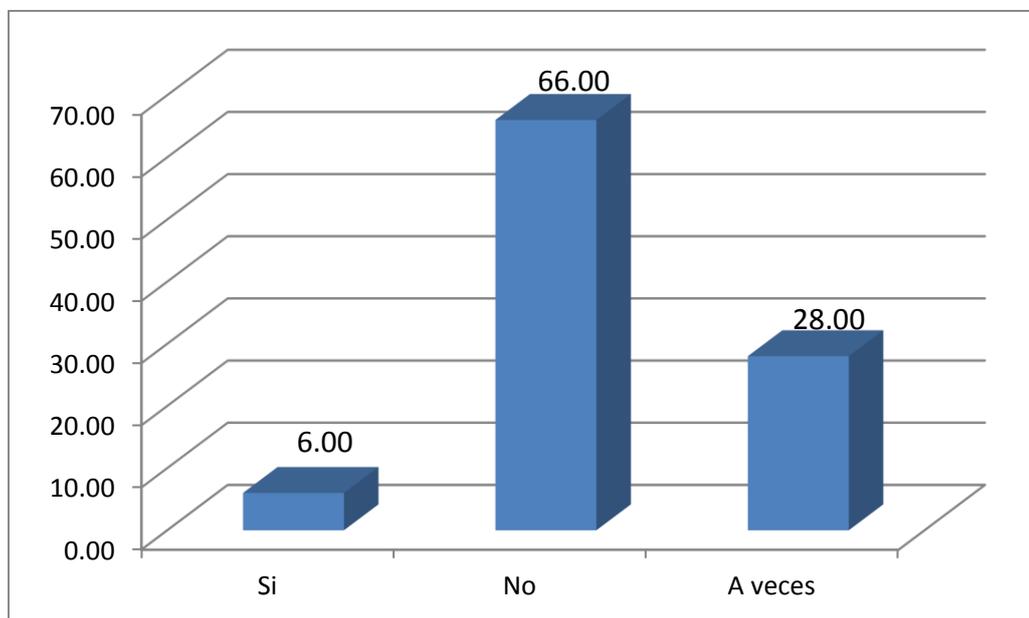
#### CUADRO N° 04

¿Su Director se preocupa por las condiciones de su vivienda?

Resp.	F	%
Si	2	6.00
No	21	66.00
A veces	9	28.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

#### GRÁFICO N° 04



Fuente: Cuadro N° 04

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 04**

En este cuadro se demuestra como el problema de la vivienda es ajeno a muchos Directores, el 66% indica que el Director no se preocupa por el problema de la vivienda, dejando a los profesores a su suerte para poder encontrar una habitación, sobre todo en los pueblitos donde no hay disponibilidad y el nuevo profesor llega sin conocer a nadie y tiene que alojarse muchas veces en sitios insalubres y sin servicios básicos.

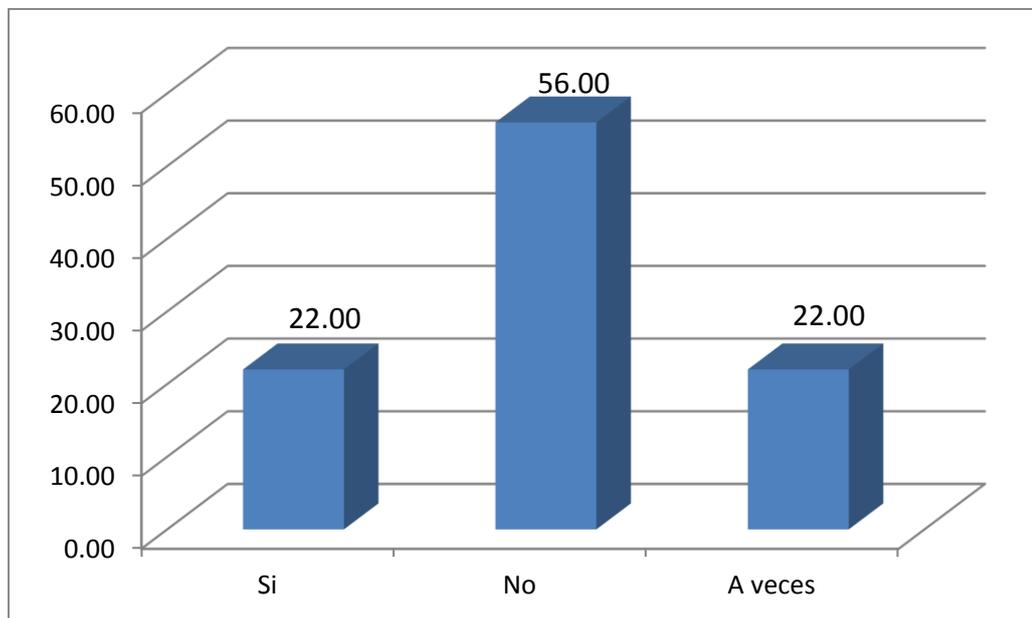
### CUADRO Nº 05

¿Su Director se preocupa por su salud y las condiciones de trabajo?

Resp.	F	%
Si	7	22.00
No	18	56.00
A veces	7	22.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 05



Fuente: Cuadro Nº 05

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 05**

Aquí también podemos observar, a través de las respuestas de los profesores, como el 56% manifiestan que el Director no se preocupa por las condiciones de salud, ya que si bien es cierto que en la capital del Distrito hay Posta Médica en los anexos o en los caseríos no existe ningún Centro Médico a dónde acudir en un caso de emergencia. Las II.EE. no tienen programas preventivos y de atención periódica a los profesores.

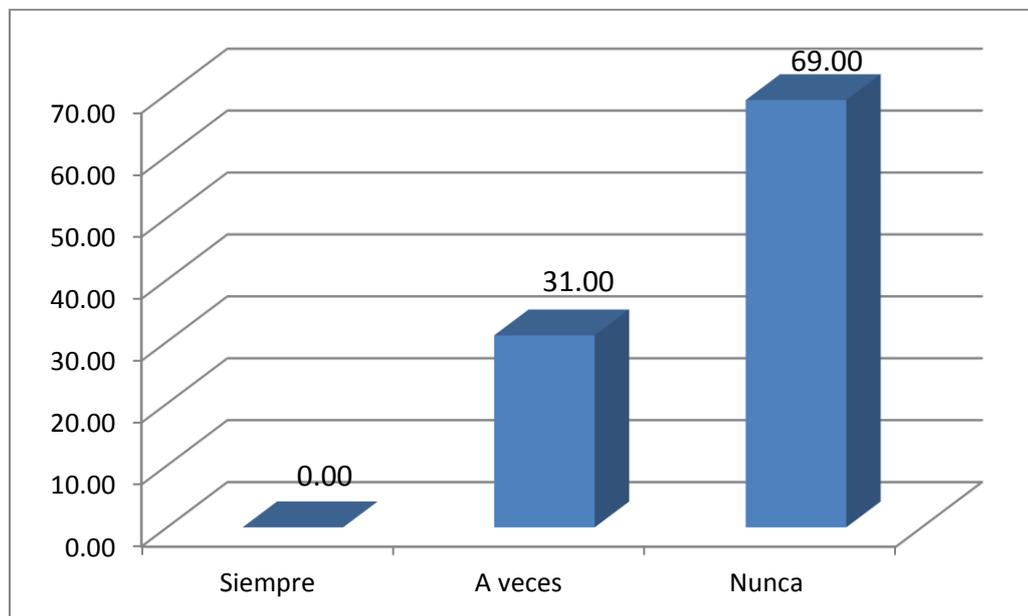
### CUADRO Nº 06

¿La Dirección de su I.E. organiza y ejecuta cursos de capacitación en su especialidad?

Resp.	F	%
Siempre	0	00.00
A veces	10	31.00
Nunca	22	69.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 06



Fuente: Cuadro Nº 06

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 06**

Como se puede observar en el cuadro 6 se evidencia uno de los grandes problemas de la educación, cual es la capacitación docente y podemos ver que el 69% manifiestan que nunca la Dirección de su I.E. organiza cursos de su especialidad con lo cual se puede deducir que los profesores de estos pueblos nunca se actualizan o innovan su enseñanza por falta de iniciativa de los propios Directores.

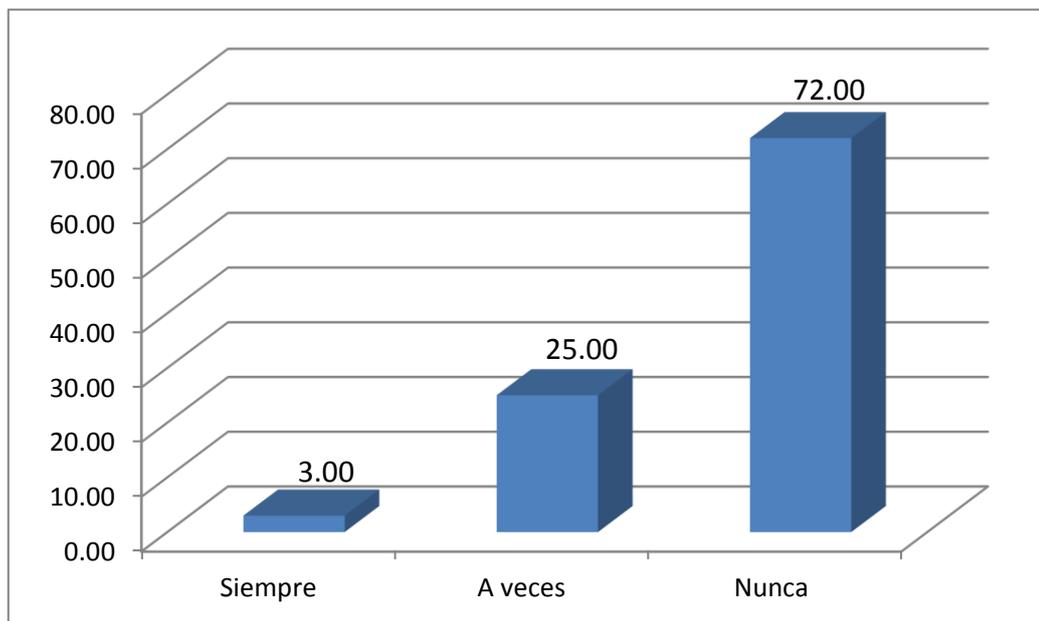
### CUADRO Nº 07

¿La Dirección de su I.E. organiza y ejecuta cursos o eventos para su desarrollo personal y cultural?

Resp.	F	%
Siempre	1	3.00
A veces	8	25.00
Nunca	23	72.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 07



Fuente: Cuadro Nº 07

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 07**

Es posible que algún Director en determinado momento a ejecutado algún curso de Desarrollo Personal, pero como vemos la gran mayoría, 72% no ha recibido la capacitación debida para desarrollar su personalidad y su nivel cultural por falta de una preocupación directa del Director, olvidando que el Desarrollo personal y cultural de sus docentes redunda en beneficio de los alumnos, para ser tratados mejor y para formarlos con la práctica de los valores.

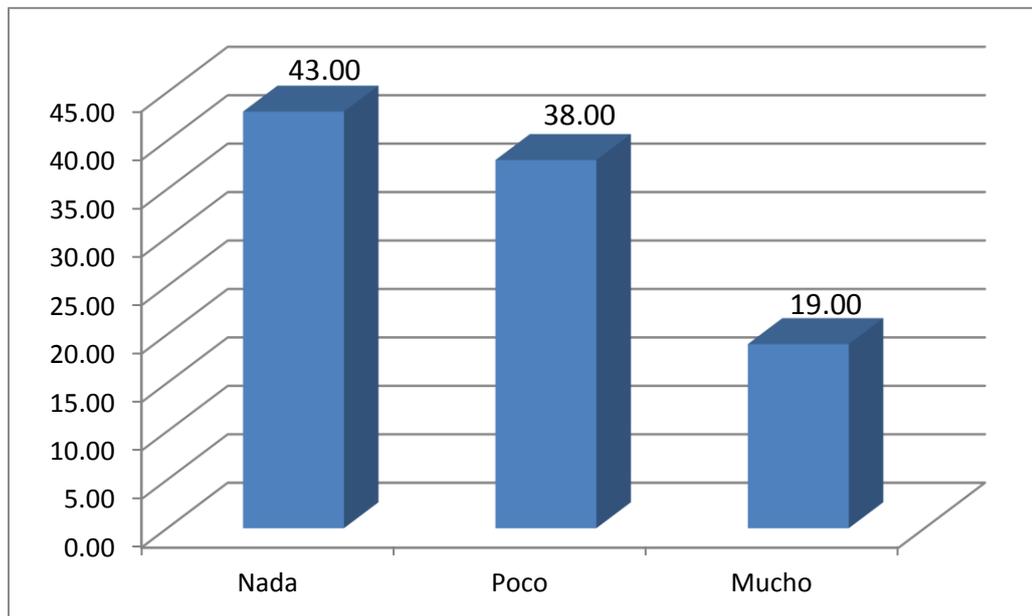
### CUADRO Nº 08

¿El Director conoce su situación familiar, número de hijos, unidad familiar, carga familiar?

Resp.	F	%
Nada	14	43.00
Poco	12	38.00
Mucho	6	19.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 08



Fuente: Cuadro Nº 08

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 08**

En este cuadro podemos observar que los Directores o no conocen nada 43% o conocen muy poco 38%, de la situación familiar de los profesores. Este desconocimiento no permite que el Director pueda considerar las necesidades de sus docentes y poder promover programas o acciones para que el profesor o la profesora trabajen con la tranquilidad de saber que su familia está segura y atendida en sus necesidades.

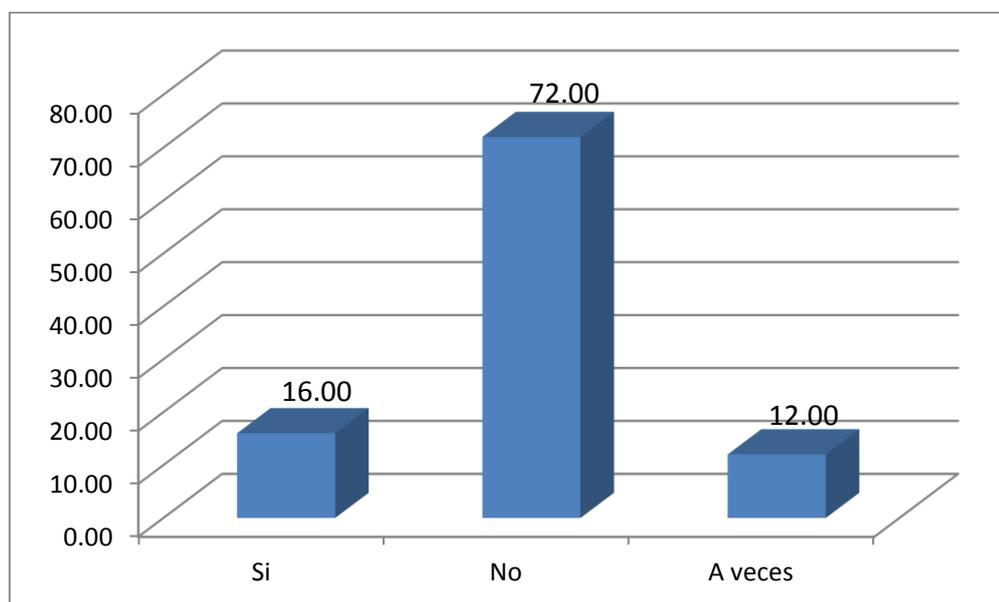
### CUADRO Nº 09

¿La Dirección se preocupa por su seguridad personal, movilidad, alojamiento, salubridad, alimentación?

Resp.	F	%
Si	5	16.00
No	23	72.00
A veces	4	12.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 09



Fuente: Cuadro Nº 09

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 09**

Como se puede apreciar el 72% de los docentes encuestados manifiestan que el Director no se preocupa por que el docente a su cargo tenga los servicios de movilidad, seguridad personal, salubridad, alojamiento y alimentación.

En los pueblos olvidados la movilidad es muy escasa y cara y los profesores tienen que caminar muchos kilómetros para llegar a la Escuela, y en la Escuela no hay baños para docentes, no hay comedores y menos la seguridad, los maestros están expuestos a los asaltos en sitios inhóspitos.

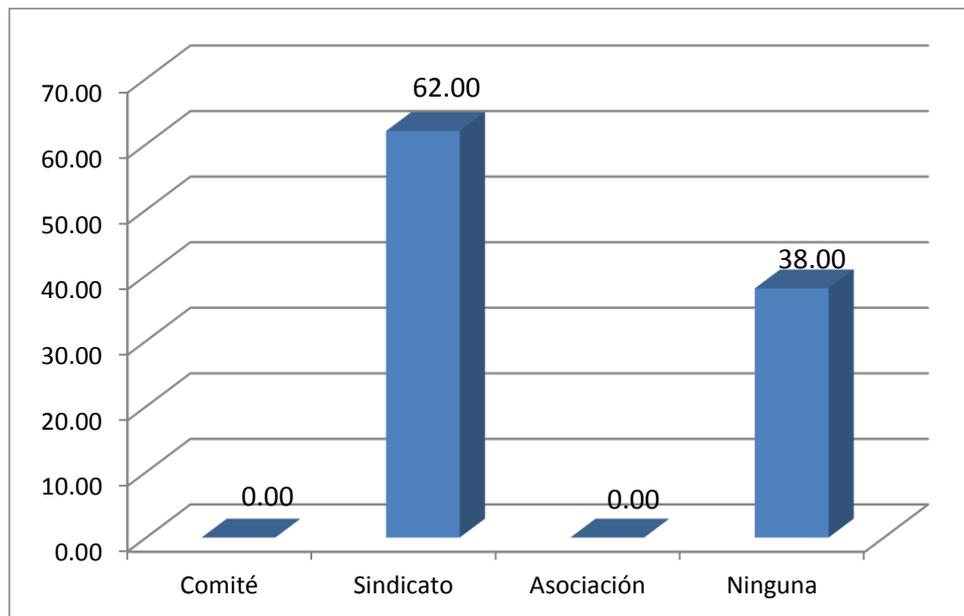
### CUADRO Nº 10

Los Docentes del Distrito están organizados en:

Resp.	F	%
Comité	0	0.00
Sindicato	20	62.00
Asociación	0	0.00
Ninguna	12	38.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 10



Fuente: Cuadro Nº 10

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 10**

Tal como ocurre en otras localidades del país, mayormente los profesores están afiliados a Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Perú, en este caso el 62% de los profesores del Distrito de Pomepampa también pertenecen al Sindicato, pero existe un 38% que no tienen ninguna representación, generalmente porque son profesores contratados y si se afilian temen a ser despedidos y no tiene ningún respaldo de su I.E.

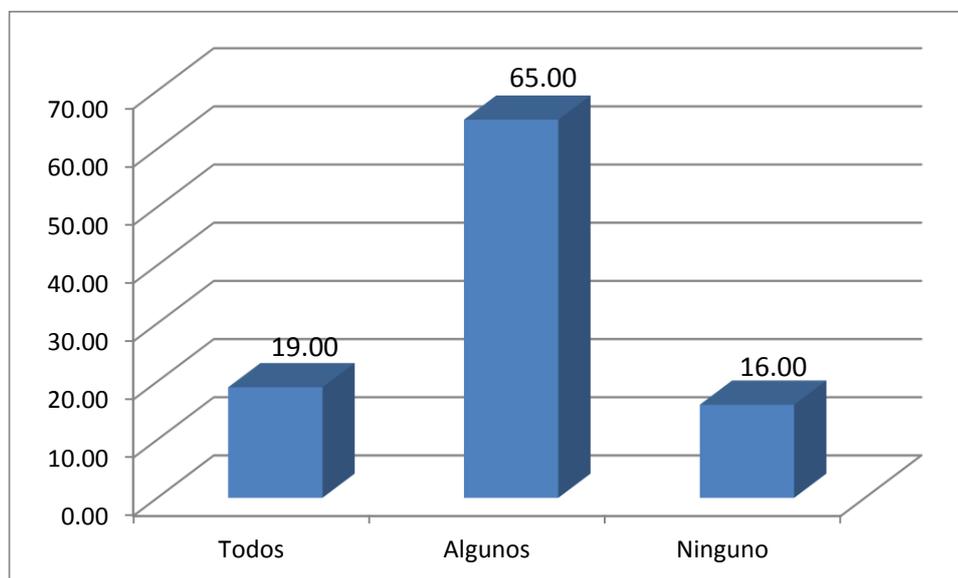
### CUADRO Nº 11

¿Se observa si los docentes de cada I.E. están integrados, mantienen amistad, compañerismo y empatía?

Resp.	F	%
Todos	6	19.00
Algunos	21	65.00
Ninguno	5	16.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 11



Fuente: Cuadro Nº 11

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro Nº 11**

Aquí, en este cuadro ya podemos observar como la falta de una buena gestión por parte de la Dirección de la I.E. se refleja en la conducta de los docentes que no logran una integración de la amistad y el compañerismo, ya que no existen espacios ni eventos que promueven esa integración, el 65% dicen que sólo algunos profesores están integrados.

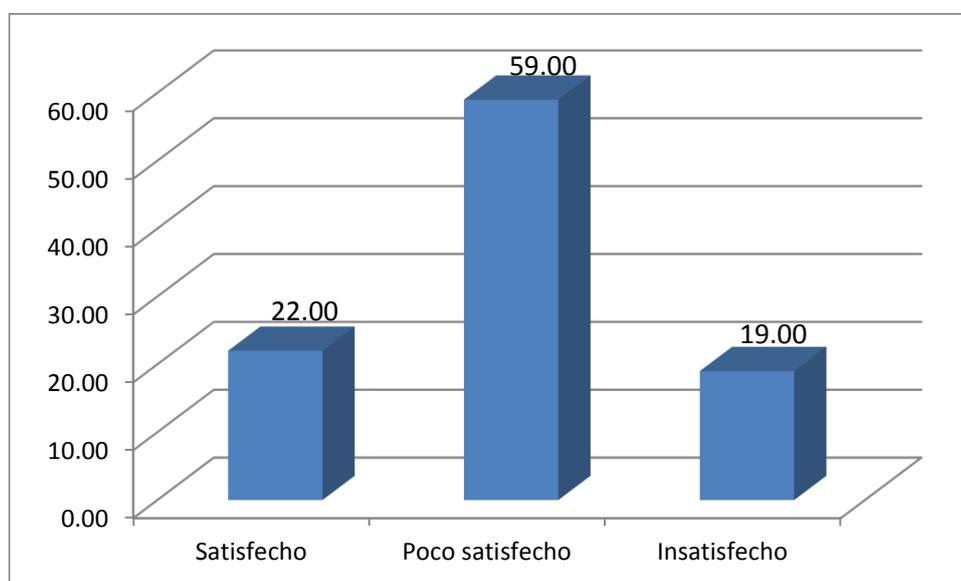
## CUADRO Nº 12

¿Se siente satisfecho con la gestión de su Director?

Resp.	F	%
Satisfecho	7	22.00
Poco satisfecho	19	59.00
Insatisfecho	6	19.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

## GRÁFICO Nº 12



Fuente: Cuadro Nº 01

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 12**

Si se suman, los resultados de este cuadro entre los poco satisfechos 59% y nada satisfechos 19% con la gestión de los Directores, encontramos que el 88% de los profesores cuestionan la gestión de sus Directores y esto es natural por todos los resultados en los cuadros anteriores donde se aprecia que la gestión de los Directores no ayudan al desarrollo profesional y personal de sus maestros.

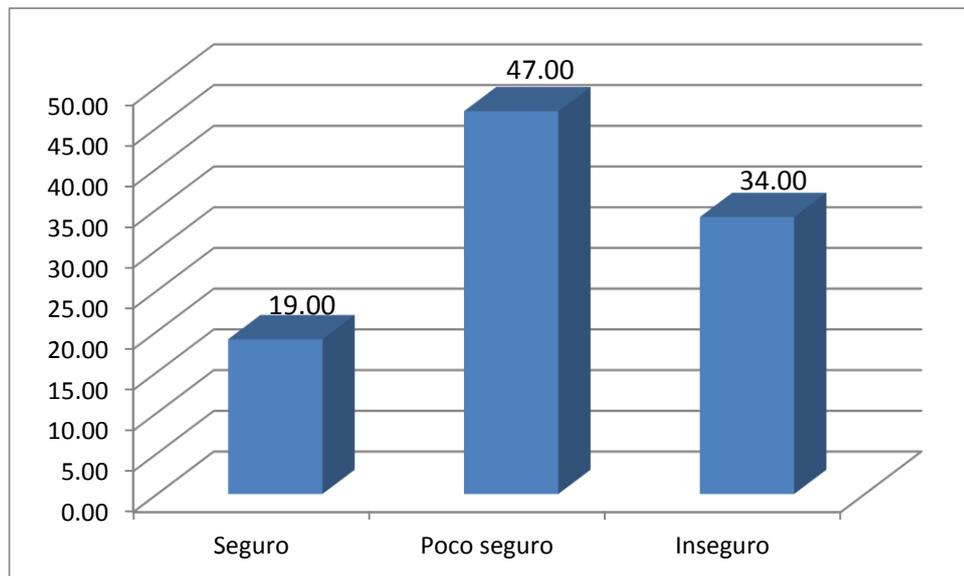
### CUADRO Nº 13

¿Se siente seguro en su puesto de trabajo y en el lugar donde trabaja?

Resp.	F	%
Seguro	6	19.00
Poco seguro	15	47.00
Inseguro	11	34.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 13



Fuente: Cuadro Nº 13

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro Nº 13**

Aquí también podemos observar que el 47% y el 34%, o sea, el 81% de los profesores encuestados no están seguros en su puesto de trabajo ni en el lugar donde trabajan, esto es debido básicamente por el gran número de maestros contratados y sin estabilidad laboral y porque existe mucha corrupción en los movimientos del personal docentes producto de la mala gestión de las Direcciones.

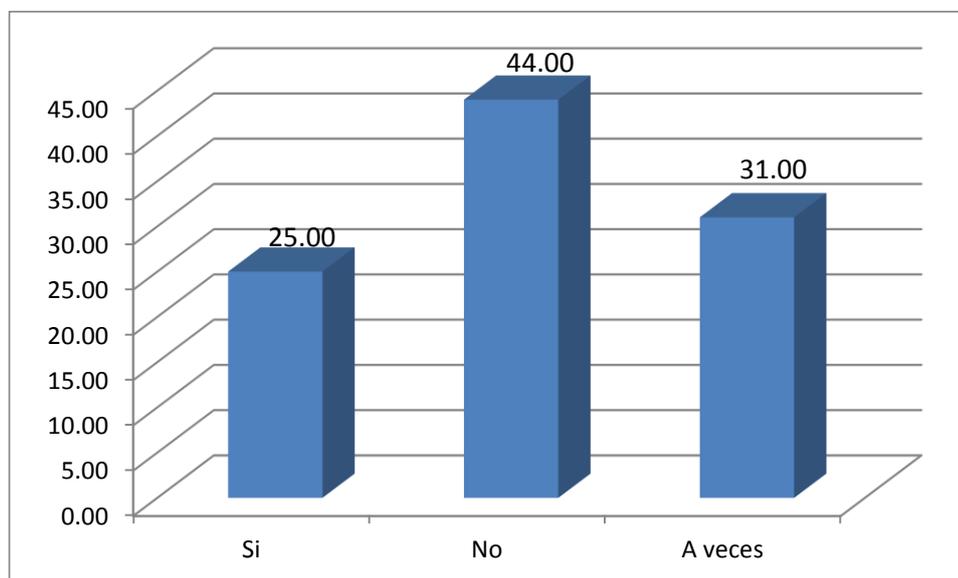
### CUADRO Nº 14

¿Siente que el Director le brinda reconocimiento y consideración por su labor de maestro?

Resp.	F	%
Si	8	25.00
No	14	44.00
A veces	10	31.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 14



Fuente: Cuadro Nº 14

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 14**

Generalmente, muchas veces las buenas acciones no se destacan, pero si algún maestro comete un error si se sanciona; no existe una política de reconocimiento al buen desempeño y al buen trabajo del docente, por egoísmo o por envidia, por eso en este cuadro vemos que el 44% de profesores no tienen reconocimientos y el 31% a veces los tiene; esta política de gestión negativa no estimula a los profesores para un mejor desempeño en sus aulas, lo cual beneficiaría a los alumnos.

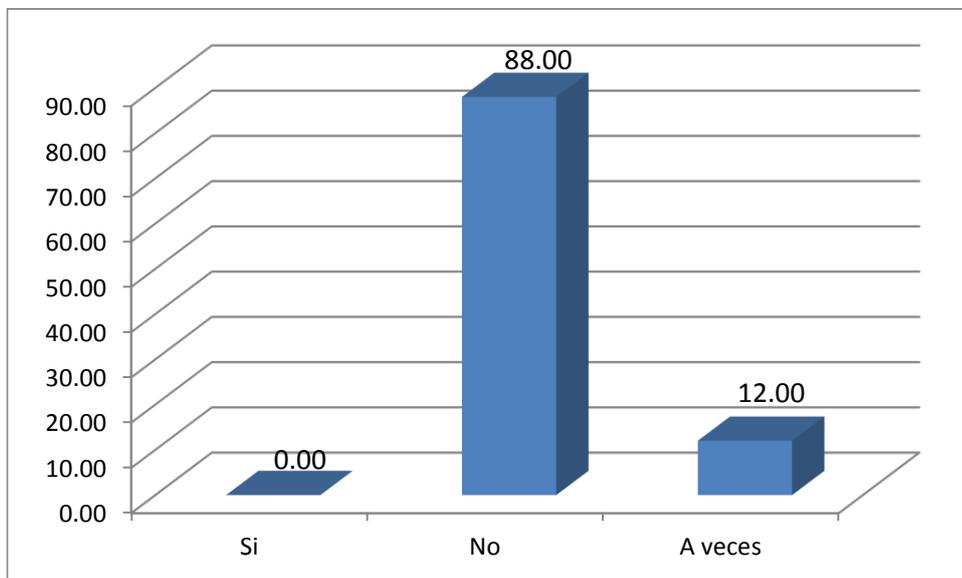
### CUADRO Nº 15

¿Siente Ud. La presencia del Colegio de profesores en su Distrito?

Resp.	F	%
Si	0	0.00
No	28	88.00
A veces	4	12.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 15



Fuente: Cuadro Nº 15

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 15**

Otro aspecto que se encuentra ausente en la gestión educativa en el Distrito de Tomepampa es la ausencia del Colegio de Profesores, no existen delegados y su apoyo y defensa a los docentes tampoco existe, por eso vemos como el 88% de los profesores no tienen ninguna vinculación con su colegio profesional y los Directores no hacen nada para mantener la vinculación que permita contar con un organismo de apoyo a la actividad profesional docente.

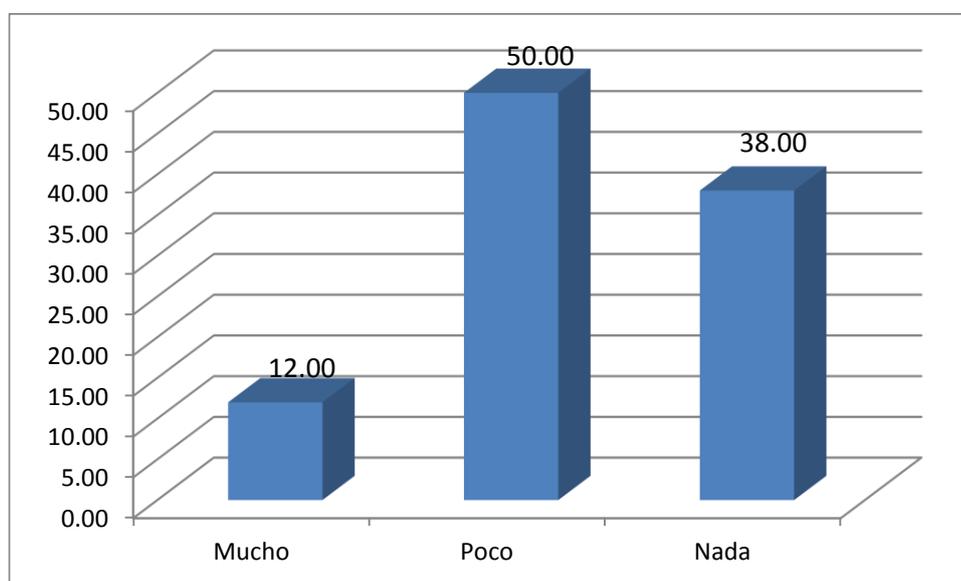
### CUADRO Nº 16

¿Siente Ud. que el trato de su Director le ayuda a elevar su autoestima?

Resp.	F	%
Mucho	4	12.00
Poco	16	50.00
Nada	12	38.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 16



Fuente: Cuadro Nº 16

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro N° 16**

El 88% de los docentes manifiestan que poco o nada ayuda el trato del Director a mejorar la autoestima de los profesores, y esto se deduce muy claramente cuando en los cuadros anteriores sobre la gestión del Director a mejorar la autoestima de los profesores, y estos se deduce muy claramente cuando en los cuadros anteriores sobre la gestión del Director vemos que el Director no se preocupa, ni por la vivienda, la familia, o las condiciones de trabajo del profesor, lo cual hace que el maestro se sienta huérfano de apoyo Institucional y abandonado en su trabajo, situación que deprime al profesor.

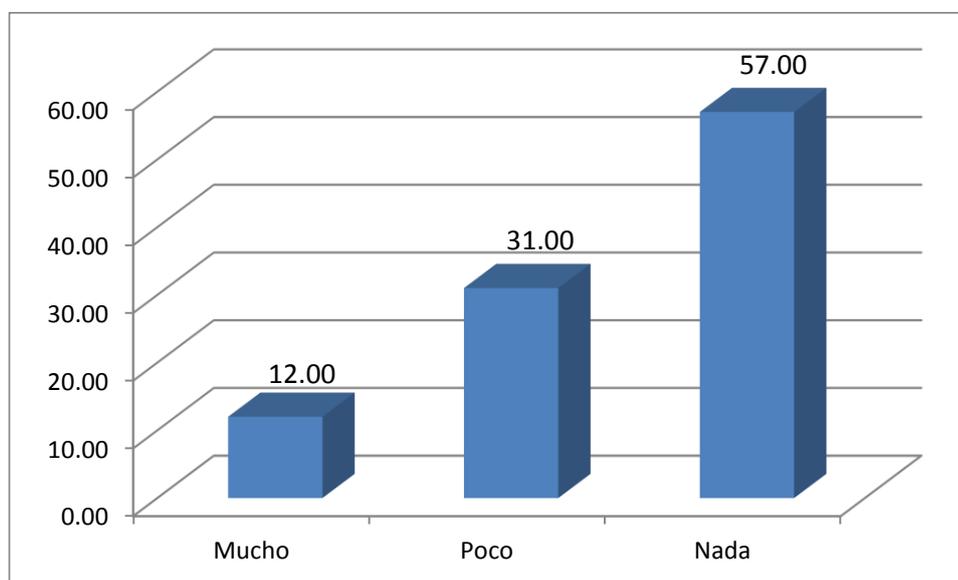
### CUADRO Nº 17

¿Considera Ud. que su I.E. le ayuda a mejorar su nivel cultural?

Resp.	F	%
Mucho	4	12.00
Poco	10	31.00
Nada	18	57.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 17



Fuente: Cuadro Nº 17

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro Nº 17**

Como hemos visto en el cuadro 1, 2, 6 y 7, los Directores no tienen la iniciativa de promover la preparación y actualización de los profesores, es por eso que se observa el 88% de docentes, consideran que la I.E. muy poco o nada les ayuda a mejorar su nivel cultural. Esta situación es responsabilidad, en gran parte, de los Directores y de su gestión ante el Ministerio de Educación.

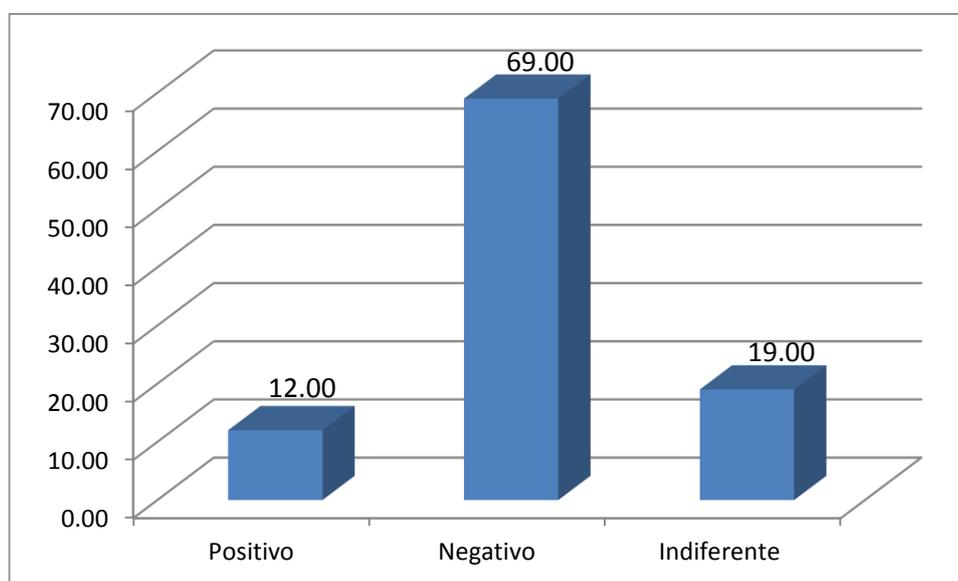
### CUADRO Nº 18

¿Cómo considera Ud. el clima Institucional de su I.E.?

Resp.	F	%
Positivo	4	12.00
Negativo	22	69.00
Indiferente	6	19.00
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta a docentes

### GRÁFICO Nº 18



Fuente: Cuadro Nº 18

## **INTERPRETACIÓN**

### **Cuadro Nº 18**

Como se puede apreciar la gran mayoría de docentes del Distrito de Pomepampa, considera que existe un clima institucional negativo 69% considero que esto se debe mayormente a la mala gestión de los Directores y autoridades educativas, por la falta de atención a las necesidades de los docentes y a la falta de ayuda y apoyo para mejorar su trabajo educativo y sus satisfacciones personales. Las Direcciones de las II.EE. tienen que promover un clima armonioso, de alegría y confianza en cada I.E. para beneficio de los profesores y alumnos.

**CUADRO Nº 19**

**CONSOLIDADO**  
**FUNCIONES DE GESTIÓN**

Preguntas	Porcentaje Negativo		
	No %	Nunca %	Mala %
1. Difusión Normas Legales	69.00		
2. Participación P.D.I.	47.00		
3. Organización Programas Sociales	46.00		
4. Preocupación condiciones de vivienda	66.00		
5. Salud y condiciones de trabajo	56.00		
6. Organización cursos de capacitación		69.00	
7. Cursos de Desarrollo Personal		72.00	
8. Conocimiento de situaciones familiar			43.00
9. Seguridad personal	72.00		

**Interpretación**

Como se puede observar por los porcentajes del cuadro 19, las Direcciones de las II.EE. del Distrito de Tomepampa no cumplen con sus funciones para realizar una buena gestión educativa y administrativa para mejorar el desarrollo profesional y personal de los docentes como también una educación de calidad para los estudiantes.

**CUADRO N° 20**  
**CONSOLIDADO**  
**DESARROLLO PERSONAL DOCENTE**

Preguntas	Porcentaje Negativo						
	Sindi- cato	Algu- nos	Poco satisf.	Poco segur.	No	Nada	Negati- vo
1. Organización docente	62.00						
2. Integración docente		65.00					
3. Satisfacción de gestión			59.00				
4. Seguridad trabajo				47.00			
5. Reconocimiento labor					44.00		
6. Colegio de profesores					88.00		
7. Ayuda autoestima						38.00	
8. Ayuda cultural						57.00	
9. Clima Institucional							69.00

**Interpretación**

En el cuadro 20 podemos observar de acuerdo a los altos porcentajes negativos la deficiencia en el desarrollo personal de los docentes, que no se sienten satisfechos con la gestión de sus Directores por falta de reconocimiento a su trabajo y ayuda a su formación cultural, integración y mejoramiento de la autoestima y clima Institucional, lo cual perjudica a una educación de calidad.

### **3.8 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **3.8.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICA “A”**

Las Direcciones de las II.EE. del Distrito de Tomepampa, no cumplen con sus funciones de gestión”.

Como se ha podido observar en los cuadros del 1 al 9 los Directores de las II.EE. del Distrito de Tomepampa, provincia de la Unión de la Región Arequipa no cumplen con las funciones básicas para realizar una buena gestión educativa, ya que en la encuesta realizada, la gran mayoría de docentes opina que no hay capacitación y no hay preocupación para ayudar a solucionar las necesidades básicas de los docentes y promover un mejor desempeño laboral, con lo cual se confirma la hipótesis “A”.

#### **3.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA “B”**

Los docentes de las II.EE. del Distrito de Tomepampa, demuestran deficiencias en su desarrollo personal y laboral”.

Como una consecuencia de la mala gestión de los Directores, los docentes se ven disminuidos en su desarrollo personal y laboral ya que ola ausencia de actividades de

perfeccionamiento, profesional y de las actividades sociales y culturales, postergan a los docentes menoscabando su autoestima y sus aspiraciones a una vida digna y segura.

Estos resultados se pueden apreciar en los cuadros del 10 al 18, con lo cual también queda demostrada la hipótesis “B”.

### **3.8.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA “C”**

“La mala gestión de los Directores del Distrito de Tomepampa afecta negativamente en el desarrollo de los docentes”

Al comparar las consolidados de las opiniones sobre la gestión de los Directores y el desarrollo personal y profesional de los docentes, cuadros 19 y 20, se puede inferir como la gestión de los Directores afecta negativamente en el desarrollo personal y profesional de los docentes ya que no tienen oportunidades ni facilidades para aspirar a una vida de mejor calidad.

Con estos resultados se demuestra la validez de la hipótesis “C”.

### **3.9 HIPÓTESIS GENERAL**

Al empezar esta investigación se formuló la siguiente hipótesis general.

“Existe una relación directa y significativa de la mala gestión de las II.EE. del Distrito de Tomepampa y el desarrollo personal y laboral de sus docentes”.

Como se ha demostrado en la verificación de las hipótesis “A”, “B” y “C” podemos decir que la mala gestión de los Directores de las II.EE. del Distrito de Tomepampa no ayuda al desarrollo personal y laboral que deben tener los docentes, ya que la falta de preocupación y atención de los aspectos fundamentales del trabajo educativo y de las relaciones humanas perjudican una educación de calidad.

Con los resultados se confirma la hipótesis general.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES**

1. De acuerdo a los resultados de la investigación, las autoridades educativas del Distrito de Tomepampa, Provincia de la Unión, Región Arequipa, no se preocupan del desarrollo personal y laboral de sus docentes, lo cual constituye un obstáculo, pues al no mejorar la calidad de vida y trabajo de los docentes tampoco se mejora la educación.
  
2. Falta planificación y ejecución de actividades que promuevan la capacitación, la participación y el desempeño profesional de los maestros.
  
3. Falta iniciativas y programas de gestión que permiten la atención de los docentes en cuanto a la movilidad, vivienda, salubridad y seguridad para desarrollar un trabajo educativo, más armonioso y más satisfactorio.
  
4. La mala gestión de las II.EE. incide negativamente en el estado de ánimo y en las expectativas de los maestros comprometiendo directamente los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje y el rendimiento escolar de los alumnos.

## RECOMENDACIONES

1. Que los Directores de las II.EE. incluyan en los proyectos de desarrollo Institucional, P.D.I. programas y actividades de capacitación, sociales y culturales con el presupuesto pertinente, para promover el desarrollo personal y profesional de los docentes.
2. Que el colegio de profesores, realice un trabajo más cercano a los maestros a través de delegados distritales o provinciales para atender sus demandas personal y laborales.
3. Que se realicen diagnósticos de las condiciones de vida y condiciones laborales de los maestros para que cada Dirección de la I.E. canalice las mejoras de las condiciones en que viven y trabajan los docentes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO OYARCE, Otoniel.- Gestión Educativa. Udegraf-Lima 2000
2. BRANDEN, Nathaniel. Cómo mejorar su autoestima. Barcelona, Paidós, 1999.
3. BRANDEN, Nathaniel. El respeto hacia uno mismo. Barcelona, Paidós, 1999.
4. CANSECO, Gerardo. Valores y virtudes, México, Ger,s/f.
5. CASARES Arrangoiz, David. Planeación de vida y carrera. México, Limusa, 2002.
6. CRESÓLO ARCE, Aurelio. Diccionario Pedagógico. 2da Edición, 2004.
7. DELVAL, Juan. El desarrollo humano, Madrid, Siglo XXI, 2000.
8. DELVAL, Juan y Enesco, Ileana. Moral, desarrollo y educación, Madrid, Ed. Anaya, 2000.
9. ENCICLOPEDIA GENERAL DE EDUCACIÓN.- La Profesión Docente Editorial Oceano-Barcelona 1998.
10. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto.- Metodología de la Investigación, MC.Graw Hill. Colombia 1997.

11. MINISTERIO DE EDUCACIÓN.- Diseño Curricular Nacional de Educación Básica. Lima – 2009.
12. POSADA, Velázquez, Pablo Humberto. “La dignidad de la persona humana, fundamento de la formación integral del ciudadano moderno” en CNEP, La educación cívica, social y política en la CNEP, 1990,PP.88-89.
13. WOOLFOLK, Anita: “Autoconcepto y autoestima”. En Psicología educativa, 6º edición, México, Prentice-Hall, 2001.

# ANEXOS

## ENCUESTA A DOCENTES

*Por la presente encuesta se trata de conocer en qué medida la gestión de las Instituciones Educativas se preocupan del desarrollo personal y laboral de los docentes del distrito de Tomepampa de la Provincia de la Unión – Región Arequipa.*

1. ¿La Dirección de su I.E. distribuye y difunde las normas legales del Ministerio de Educación?  
Si ( )                      No ( )                      A veces ( )
2. ¿Ud participa en la elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional?  
Si ( )                      No ( )                      A veces ( )
3. ¿Su I.E. organiza programas sociales (festivales, paseos, aniversarios, etc.) para promover la integración de los docentes?  
Si ( )                      No ( )                      A veces ( )
4. ¿Su Director se preocupa por las condiciones de su vivienda?  
Si ( )                      No ( )                      A veces ( )
5. ¿Su Director se preocupa por su salud y las condiciones de trabajo?  
Si ( )                      No ( )                      A veces ( )
6. ¿La Dirección de su I.E. organiza y ejecuta cursos de capacitación en su especialidad?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
7. ¿La Dirección de su I.E. organiza y ejecuta cursos o eventos para su desarrollo personal y cultural?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
8. ¿El Director conoce su situación familias N° de hijos, unidad familiar, carga familiar, etc?  
Nada ( )                      Poco ( )                      Mucho ( )
9. ¿La Dirección se preocupa por su seguridad personal; movilidad, alojamiento, salubridad, alimentación, etc.?  
Si ( )                      No ( )                      A veces ( )
10. Los docentes del Distrito de Pomepampa están organizados en:  
Comité ( )                      Sindicato ( )                      Asociación ( )  
Ninguna ( )

11. ¿Se observa si los docentes de cada I.E. están integrados, mantienen amistad, compañerismo, empatía?  
 Todos ( )                      Algunos ( )                      Ninguno ( )
12. ¿Se siente satisfecho con la gestión de su Director?  
 Satisfecho ( )                      Poco satisfecho ( )                      Nada satisfecho ( )
13. ¿Se siente seguro en su puesto de trabajo y en el lugar donde trabajo?  
 Seguro ( )                      Poco seguro ( )                      Nada seguro ( )
14. ¿Siente que por su labor de maestro, el Director le brinda reconocimiento y consideración a su persona?  
 Si ( )                      No ( )                      A veces ( )
15. ¿Siente Ud. la presencia del Colegio de Profesores en su Distrito?  
 Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
16. ¿Siente Ud, que el trato de su Director le ayuda a elevar su autoestima?  
 Mucho ( )                      Poco ( )                      Nada ( )
17. ¿Considera Ud., que su I.E. le ayuda a mejorar su nivel cultural?  
 Mucho ( )                      Poco ( )                      Nada ( )
18. ¿Cómo considera Ud., el clima Institucional de su I.E.  
 Positivo ( )                      Negativo ( )                      Indiferente ( )

