

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**



=====

**“RELACIÓN ENTRE ESTILO DE GESTIÓN Y TRABAJO  
DOCENTE EN EQUIPO EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS INICIALES DE LA RED N° 19, UGEL 04,  
2015”**

=====

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER  
EN EDUCACIÓN.**

**MENCION: GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**PRESENTADO POR:**

**Br. Waldir Enrique Quispe Laguna**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Por llenar mi vida de muchas bendiciones, siendo este logro una de ellas.

### **A mis padres: Alejandrina y Reynaldo**

Por haberme hecho una persona de bien, sus consejos, sus valores, pero más que nada, por su amor y ejemplos de emprendimiento y dedicación.

### **A mi hijo Renzo**

Por ser mi motivación constante, su cariño y amor que expresa al recibirme en casa cada vez que llego de trabajar y hace que mis fuerzas se vuelvan activar.

## **AGRADECIMIENTO**

Concluir la presente investigación ha sido importante para mi vida profesional y tiene un significado especial. Esto no se hubiera llevado a cabo sin la colaboración de las personas que me apoyaron en la realización de la misma. Agradezco especialmente a mi asesora Mg Elizabeth Coz Félix, por su valioso apoyo y sus sabias enseñanzas.

A todos las maestras de la institución educativa inicial “Luis Enrique XIV”, en especial ala Sra. Directora Lic. María Teresa Espinoza Palma, por su apertura al cambio y abrirme las puertas de su institución para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Al Dr. Pedro Villavicencio, por su disposición, paciencia, su don de escucha e importante asesoría.

## RESUMEN

La presente tesis es de tipo descriptiva correlacional ya que busca describir la relación que existe entre el estilo de gestión y trabajo Docente en equipo de la Institución en mención durante el año 2015 en un momento dado.

El objetivo de la misma considera determinar la relación existente entre las variables antes mencionadas.

La población estuvo compuesta por Directivos, Coordinadoras y Docentes de las Instituciones Educativas de la RED 19 de la UGEL 04, además se trabajó con una muestra de 1 Directivo, 1 Coordinadora de nivel, 3 coordinadoras de grupo y 6 Docentes.

Se utilizaron como instrumentos una encuesta y un cuestionario, tanto para medir los niveles del estilo de gestión así como el nivel del trabajo en equipo docente.

Para relacionar los puntajes de las variables, se usó la prueba estadística de la correlación de Pearson, cuyos resultados indican que el estilo de gestión está relacionado con el trabajo docente en equipo según la correlación de 0,620

Se concluye que existen una significativa relación entre el estilo de gestión y el trabajo docente en equipo en la RED N° 19 de la UGEL 04.

Palabras claves: Estilo de gestión, Trabajo docente en equipo.

## ABSTRACT

This thesis is descriptive correlational as it seeks to describe the relationship between management style and teamwork Teaching Institution in question during 2015 at any given time.

The purpose of it considers determine the relationship between the above variables.

The population is composed of Directors, coordinators and teachers of educational institutions of the RED 19 UGEL 04 also he worked with a sample of 1 Board 1 level Coordinator, 3 and 6 group coordinators Teachers.

They were used as a survey instrument and a questionnaire, both to measure levels of management style and the level of work in teaching staff.

To relate the scores of the variables, the statistical test of Pearson correlation, the results indicate that management style are related to the teaching teamwork as the correlation of 0.620 was used

We conclude that there is a significant relationship between management style and teaching teamwork in the N°. 15 RED, UGEL 04.

Keywords: Management style, Teamwork teaching.

## INTRODUCCIÓN

Una de las estrategias de gestión pedagógica desarrolladas por directivos y docentes en el quehacer de las instituciones educativas es el trabajo docente en equipo. A través de ella los docentes participan en los procesos de gestión institucional, administrativa y pedagógica para mejorarlos así como en el proceso participativo de elaboración de los instrumentos de gestión como construcción colectiva de aspiraciones, en la visión, la misión y los valores institucionales, señalando la ruta de para promover aprendizajes de calidad de los estudiantes. Teóricamente está demostrado que la limitada participación de los docentes en los procesos de gestión pedagógica, influye negativamente en la calidad de los aprendizajes.

En la experiencia como docente como parte de un equipo hallé las actitudes individualistas promovidos provenían de quienes ejercen liderazgo, directivos, coordinadores y también docentes que muchas veces dificultaban en normal desarrollo las actividades institucionales revertiéndose en el servicio educativo que brindaba la institución.

Es por todo esto que surge la necesidad de realizar trabajos de investigación como éste para comprender el tránsito pedagógico entre las actitudes individualistas y las actitudes colaborativas, pude observar la manera cómo la dinámica del trabajo docente a través de grupos cooperativos ejerce una influencia positiva en el cambio de las actitudes individualistas hacia actitudes colaborativas

Es así que a través de éste trabajo de investigación se pretende encontrar la relación entre ambas variables, para proponer el trabajo docentes en equipo como estrategia para desarrollar el trabajo colaborativo ejercida por un estilo de liderazgo participativo.

En el primer capítulo se presenta el problema que nos ocupa, la descripción del mismo a nivel macro hasta llegar a un nivel local, también se plantea la formulación del problema, objetivos e hipótesis así como su

respectiva justificación en donde se menciona la importancia del desarrollo de la investigación. Asimismo, contiene la presentación de las limitaciones halladas y los objetivos propuestos para la presente investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que contiene los antecedentes de investigación, las bases teóricas, la definición conceptual y las bases epistémicos relacionados exclusivamente con las variables de estudio.

En el capítulo tercero se expone la metodología de la investigación que especifica la operacionalización de variables; tipificación de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos empleados en el desarrollo de este trabajo así como el método de análisis de datos considerados para la validación de las hipótesis.

En el capítulo cuarto, basado en los anteriores capítulos se presenta el trabajo de campo y proceso de contrastación de la hipótesis para la verificación del logro de los objetivos; que contiene la presentación, análisis e interpretación de los resultados; proceso de prueba de hipótesis; y como último capítulo la discusión de los resultados.

Posteriormente, se exponen las conclusiones, las sugerencias a las que se arriban con el análisis respectivo de los objetivos planteados en la investigación que nos ocupa.

El tesista

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Validación de juicios de expertos de la Encuesta para medir el estilo de gestión.....	41
Tabla N° 2. Validación de juicios de expertos del cuestionario para medir el trabajo docentes en equipo .....	41
Tabla N° 3: Resultado de la aplicación de la fórmula de Cronbach a la Encuesta Estilo de Gestión. ....	42
<b>Tabla N° 4:</b> Resultado de la aplicación de la fórmula de Cron brach al cuestionario para medir el trabajo docente en equipo. ....	42
<b>Tabla N° 5:</b> Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	43
<b>Tabla N° 6:</b> Caracterización de la Directora en sus funciones.....	45
<b>Tabla N° 7:</b> Caracterización de la relación de la Directora con los grupos docentes .....	46
<b>Tabla N° 8:</b> Evaluación del rendimiento de la Directora.....	47
<b>Tabla N° 9:</b> Caracterización de la Coordinadora en sus funciones.....	49
<b>Tabla N° 10:</b> Caracterización de la relación del Coordinador de Nivel con los grupos Docentes .....	50
<b>Tabla N° 11:</b> Evaluación del rendimiento de la Coordinadora de Nivel.....	51
<b>Tabla N° 12:</b> Caracterización del Coordinador de Grupo Docente en sus funciones.....	53
<b>Tabla N° 13:</b> Caracterización de la relación de la Coordinadora de Grupo con el Grupo docente .....	54
<b>Tabla N° 14:</b> Evaluación del rendimiento de la Coordinación de grupo .....	55
<b>Tabla N° 15:</b> Valoración de la definición de los objetivos estratégicos del PEI.....	57
<b>Tabla N° 16:</b> Valoración de la toma de decisiones en la diversificación curricular .....	58
<b>Tabla N° 17:</b> Valoración de la elaboración de los programas de estudio en equipo.....	59
<b>Tabla N° 18:</b> Valoración de la programación de las unidades didácticas en equipo.....	60
<b>Tabla N° 19:</b> Valoración de la elaboración en equipo de las sesiones de aprendizaje.....	61

<b>Tabla N° 20:</b> Valoración del diseño de indicadores e instrumentos de evaluación.....	62
<b>Tabla N° 21:</b> Valoración de la capacitación docente en planificación curricular	64
<b>Tabla N° 22:</b> Valoración de la capacitación docente en ejecución curricular ....	65
<b>Tabla N° 23:</b> Valoración de la capacitación docente en evaluación curricular.	66
<b>Tabla N° 24:</b> Valoración del modelamiento de actitudes y desempeño en la dinámica.....	67
<b>Tabla N° 25:</b> Valoración de la aplicación de estrategias comunicativas .....	68
<b>Tabla N° 26:</b> Valoración de la aplicación de estrategias de liderazgo .....	69
<b>Tabla N° 27:</b> Valoración de la aplicación de estrategias para la toma de decisiones en el trabajo en equipo .....	70
<b>Tabla N° 28:</b> Valoración de la definición por el equipo de los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación .....	71
<b>Tabla N° 29:</b> Valoración del compromiso docente en la ejecución de la planificación.....	72
<b>Tabla N° 30:</b> Valoración de la motivación por la satisfacción y el reconocimiento a su labor en equipo .....	73
<b>Tabla N° 31:</b> Valoración de la ejecución de lo planificado al compartir experiencias .....	74
<b>Tabla N° 32:</b> Valoración de la elaboración de informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado. ....	75
<b>Tabla N° 33:</b> Valoración de la toma de decisiones para la mejora de la planificación y ejecución curricular .....	76
<b>Tabla N° 34:</b> Valoración de los procesos pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas en el trabajo en equipo .....	77
<b>Tabla N° 35:</b> Valoración de los procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación en servicio .....	78
<b>Tabla N° 36:</b> Valoración de la elaboración de informes del rendimiento académicos en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente .....	79
<b>Tabla N° 37:</b> Valoración del aporte del trabajo en equipo para superar el aporte individual en la gestión pedagógica .....	80
<b>Tabla N° 38:</b> Valoración del cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo .....	81
<b>Tabla N° 39:</b> Valoración de la cultura profesional en el equipo docente.....	83

<b>Tabla N° 40:</b> Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo .....	84
<b>Tabla N° 41:</b> Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo. ....	85
<b>Tabla N° 42:</b> Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la organización curricular en equipo. ....	87
<b>Tabla N° 43:</b> Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo. ....	88
<b>Tabla N° 44:</b> Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo .....	90
<b>Tabla N° 45:</b> Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la valoración de trabajo en equipo.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1:</b> Caracterización de la Directora en sus funciones .....	45
<b>Figura N° 2:</b> Caracterización de la relación de la Directora con los grupos docentes .....	47
<b>Figura N° 3:</b> Evaluación del rendimiento de la Directora.....	48
<b>Figura N° 4:</b> Caracterización de la Coordinadora en sus funciones .....	49
<b>Figura N° 5:</b> Caracterización de la relación de la Coordinadora de Nivel con los grupos de docentes. ....	51
<b>Figura N° 6:</b> Evaluación del rendimiento de la Coordinación de Nivel.....	52
<b>Figura N° 7:</b> Caracterización del Coordinador de Grupo Docente en sus funciones.....	53
<b>Figura N° 8:</b> Caracterización de la relación del Coordinador de Grupo con el Grupo Docente.....	55
<b>Figura N° 9:</b> Evaluación del rendimiento de la Coordinación de grupo.....	56
<b>Figura N° 10:</b> Valoración de la definición de los objetivos estratégicos del PEI .....	58
<b>Figura N° 11:</b> Valoración de la toma de decisiones en la diversificación curricular .....	59
<b>Figura N° 12:</b> Valoración de la elaboración de los programas de estudio en equipo.....	60
<b>Figura N° 13:</b> Valoración de la programación de las unidades didácticas en equipo.....	61
<b>Figura N° 14:</b> Valoración de la elaboración en equipo de las sesiones de aprendizaje .....	62
<b>Figura N° 15:</b> Valoración del diseño de indicadores e instrumentos de evaluación.....	63
<b>Figura N° 16:</b> Valoración de la capacitación docente en planificación curricular .....	64
<b>Figura N° 17:</b> Valoración de la capacitación docente en ejecución curricular ..	65
<b>Figura N° 18:</b> Valoración de la capacitación docente en evaluación curricular	66
<b>Figura N° 19:</b> Valoración del modelamiento de actitudes y desempeño en la dinámica.....	67
<b>Figura N° 20:</b> Valoración de la aplicación de estrategias comunicativas.....	68

<b>Figura N° 21:</b> Valoración de la aplicación de estrategias de liderazgo .....	69
<b>Figura N° 22:</b> Valoración de la aplicación de estrategias para la toma de decisiones en el trabajo en equipo .....	70
<b>Figura N° 23:</b> Valoración de la definición por el equipo de los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación .....	71
<b>Figura N° 24:</b> Valoración del compromiso docente en la ejecución de la planificación.....	72
<b>Figura N° 25:</b> Valoración de la motivación por la satisfacción y el reconocimiento a su labor en equipo .....	73
<b>Figura N° 26:</b> Valoración de la ejecución de lo planificado al compartir experiencias .....	74
<b>Figura N° 27:</b> Valoración de la elaboración de informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado.....	75
<b>Figura N° 28:</b> Valoración de la toma de decisiones para la mejora de la planificación y ejecución curricular .....	76
<b>Figura N° 29:</b> Valoración de los procesos pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas en el trabajo en equipo .....	77
<b>Figura N° 30:</b> Valoración de los procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación en servicio .....	78
<b>Figura N° 31:</b> Valoración de la elaboración de informes del rendimiento académicos en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente .....	79
<b>Figura N° 32:</b> Valoración del aporte del trabajo en equipo para superar el aporte individual en la gestión pedagógica .....	81
<b>Figura N° 33:</b> Valoración del cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo .....	82
<b>Figura N° 34:</b> Valoración de la cultura profesional en el equipo docente .....	83
<b>Figura N° 35:</b> Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo .....	84
<b>Figura N° 36:</b> Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo. ....	86
<b>Figura N° 37:</b> Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la organización curricular en equipo.....	87
<b>Figura N° 38:</b> Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo. ....	89

<b>Figura N° 39:</b> Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo .....	90
<b>Figura N° 40:</b> Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la valoración de trabajo en equipo.....	92

**CONTENIDO**

<b>DEDICATORIA</b> .....	II
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	III
<b>RESUMEN</b> .....	IV
<b>ABSTRACT</b> .....	V
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	VI
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	VIII
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	XI
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
<b>1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	4
<b>1.2.1 PROBLEMA GENERAL</b> .....	4
<b>1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS</b> .....	4
<b>1.3. OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	4
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	4
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	4
<b>1.4. HIPÓTESIS</b> .....	5
<b>1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.</b> .....	5
<b>1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.</b> .....	5
<b>1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b> .....	6
<b>1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA</b> .....	11
<b>1.7.VIABILIDAD</b> .....	11
<b>1.8. LIMITACIONES</b> .....	12
<b>CAPITULO II</b> .....	13
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	13

2.1.1 Antecedentes Nacionales .....	13
2.1.2 Antecedentes Internacionales .....	17
2.2 BASES TEÓRICAS .....	18
2.2.1. Gestión Educativa Institucional. ....	18
2.2.2. Trabajo docente y dinámica grupal .....	25
2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	36
CAPITULO III.....	38
MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 Tipo de investigación.....	38
3.2 Diseño de la investigación.....	38
3.3 Población y muestra .....	39
3.4 Definición operativa del instrumento de recolección de datos. ....	39
3.5 Validación. ....	40
3.6 Confiabilidad.....	42
3.7 Técnicas de recojo, procedimiento y presentación de datos. ....	43
CAPITULO IV.....	44
RESULTADOS.....	44
4.1 Descripción. ....	44
4.1.1 Resultados del Estilo de Gestión .....	44
4.1.2 Resultados del Trabajo docente en equipo .....	56
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	93
CONCLUSIONES.....	95
SUGERENCIAS .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	98
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	102

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad se vive grandes cambio respecto a la conceptualización de la gestión educativa y nuestro país está ajeno a ello, es decir que toda Institución educativa necesita planificar, ejecutar, evaluar y sistematizar sus acciones contando con la participación activa de toda la comunidad educativa compartiendo valores organizacionales y la tomas de decisiones a través de una gestión democrática.

Gómez y Macedo sostienen que “el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida”. (2011, p.40)

Desde las escuelas se puede planificar estratégicamente todas las acciones educativas dentro de un desempeño en términos de calidad, generando en todo el personal la promoción del talento humano, un liderazgo democrático y la propiciación de un trabajo en equipo.

Sin embargo, en la actualidad en algunas instituciones educativas se dificulta el trabajo colaborativo, compartido y comprometido. Algunos Directores muestran dificultades en cuanto a democratizar su gestión, compartir las responsabilidades y compromisos con su personal repercutiendo negativamente en la concreción de los planes, proyectos que hagan posible brindar un servicio educativo de calidad a los estudiantes que alberga y con los cuales ha asumido un compromiso de acompañarlos a alcanzar logros de aprendizajes.

Asimismo se observa la dificultad de algunos docentes de trabajar en equipo, por egoísmos, individualismo, dejadez, y poco compromiso con

la visión y misión de la Institución Educativa. La visión y misión compartida hace que todos los miembros de la comunidad educativa desarrollen su rol de una forma eficiente y eficaz para que la productividad aumente no solo en términos de cantidad sino también de calidad y que mejor en equipos de trabajos, en situaciones de acompañamiento.

Entonces se puede contextualizar la existencia de dos tipos de escuelas: **La primera** donde el desarrollo de la práctica del aula se encuentra aislado del resto y los docentes se desarrollan su trabajo según sus saberes y rutinas, con grandes dificultades para resolver los complejos problemas de aprendizaje que presentan sus estudiantes y las situaciones de las familias y comunidad en general. **Una segunda escuela** es la que ha comprendido que es necesario colaborar entre todo el equipo de docentes y entre éstos y los equipos directivos, para enfrentar los problemas con estrategias propuestas y asumidas por todos y así lograr y lograr un aprendizaje institucional basado en el trabajo en equipo.

Es lamentable que aún existan escuelas donde el trabajo docente y directivo es individualizado, donde cada uno desde su rol y responsabilidad trabaja de manera aislada, dificultándose así desarrollar un trabajo pedagógico mancomunado y hasta divorciado del contexto donde se halla ubicada la escuela.

Se considera que se presentan estas dificultades ya que no se maneja una adecuada conceptualización de lo que es la gestión educativa. Gómez y Macedo (2011) presentan diferentes definiciones respecto a este tema “Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y.... dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros (p.41).

Los mismos autores presentan un definición muy distinta desde un enfoque “Otros del manejo del conocimiento. Así, entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de

actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza. (Gómez y Macedo 2011).

Es así como se hace necesario manejar un nuevo concepto de gestión educativa no sólo desde un enfoque administrativo sino también pedagógico.

Como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (Gómez y Macedo, 2011, p.41)

Esta definición propone democratizar la toma de decisiones, compartir responsabilidades y compromisos de los Directivos con su equipo docente, implicando una gestión pedagógica que permita desarrollar un trabajo en equipo desde un enfoque colaborativo con la promoción del talento humano, es aquí donde el estilo de liderazgo democrático de los Directivos propone conducir a su grupo humano hacia el logro de los objetivos institucionales dentro de su propuesta pedagógica.

Está totalmente comprobado que un estilo de liderazgo democrático hace posible que el trabajo sea compartido, donde todos aprenden de todos, donde existe la intención de compartir con los otros no sólo saberes sino también responsabilidades, experiencias, logros y poder enfrentar juntos las dificultades que se puedan presentar. Para lograr todo esto el Director (a) debe crear y posibilitar mecanismos de comunicación y generar un clima institucional adecuado

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Comas, UGEL 04, 2015?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS**

1. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Comas, UGEL 04, 2015?
2. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la organización del equipo docente en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Comas, UGEL 04, 2015?
3. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Comas, UGEL 04, 2015?
4. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Comas, UGEL 04, 2015?
5. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la valoración del trabajo equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Comas, UGEL 04, 2015?

## **1.3. OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir la relación que existe entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

2. Precisar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.
3. Caracterizar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.
4. Establecer la relación que existe entre la gestión pedagógica y la de la evaluación curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.
5. Comparar la relación existente entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

## 1.4. HIPÓTESIS

### 1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.

**Hi:** La relación entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

**Ho:** La relación entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

### 1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

**Hi<sub>1</sub>:** La relación entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

**Ho<sub>1</sub>:** La relación entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

**Hi<sub>2</sub>:** La relación entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015

**Ho2:** La relación entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015

**Hi3:** La relación entre la gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

**Ho3:** La relación entre la gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

**Hi4:** La relación entre la gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

**Ho4:** La relación entre la gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

**Hi5:** La relación entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

**Ho5:** La relación entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

## **1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos/Valor final	TIPO DE VARIABLES
<p style="text-align: center;"><b>VI = V1</b></p> <p><b>ESTILO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA</b></p>	<p><b>Estilo de gestión de la directora.</b></p> <p><b>Estilo de gestión de la coordinadora</b></p> <p><b>Estilo de gestión de la coordinadora del grupo docente.</b></p>	<p>1.- La Directora en sus funciones es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desorganizada / Organizada</li> <li>b. No comprometida / Comprometida</li> <li>c. Ineficiente / Eficiente</li> <li>d. Incompetente / Competente</li> <li>e. Conservadora / Innovadora</li> <li>f. Rígida / Flexible</li> </ul> <p>2.- Para con los grupos docentes, la Directora es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desmotivadora / Motivadora</li> <li>b. Autoritaria / Democrática</li> <li>c. Desorientadora / Orientadora</li> <li>d. Deshonesta / Honesta</li> <li>e. Relajada / Exigente</li> <li>f. Cerrada / Comunicativa</li> </ul> <p>3.- La Coordinadora de Nivel en sus funciones es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desorganizada / Organizadora</li> <li>b. Autoritaria / Comprometida</li> <li>c. Incompetente / Competente</li> <li>d. Ineficiente / Eficiente</li> <li>f. Conservadora / Innovadora</li> <li>g. Rígida / Flexible</li> </ul> <p>4.- Para los grupos docentes, la Coordinadora es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desmotivadora / Motivador</li> <li>b. Autoritaria / Democrática</li> <li>c. Desorientadora / Orientadora</li> <li>d. Deshonesta / Honesta</li> <li>e. Relajada / Exigente</li> <li>f. Cerrada / Comunicativa</li> </ul>	<p>Encuesta Prueba</p> <p>Diferencial</p> <p>Semántico 0-5</p>	<p>Empírica</p> <p>Ordinal Dicotómica</p>



<p style="text-align: center;"><b>VD = V2</b> <b>TRABAJO</b> <b>DOCENTE EN</b> <b>EQUIPO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Organización del equipo docente.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La definición en equipo de los objetivos estratégicos del PEI orienta a largo plazo la solución de la problemática identificada por la comunidad educativa.</li> <li>2) La revisión en equipo del Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, y el Plan Anual de Trabajo orienta el diseño curricular diversificado hacia el perfil del estudiante.</li> <li>3) Los equipos docentes toman decisiones en la diversificación del diseño curricular institucional.</li> <li>4) Elaboran los programas de estudio en equipo del nivel / área/ grado.</li> <li>5) Programan las unidades didácticas: capacidades, contenidos estrategias, actividades, evaluación en equipo.</li> <li>6) Elaboran en equipo las sesiones de clases</li> <li>7) Diseñan en equipo los indicadores e instrumentos de evaluación.</li> <li>8) El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Planificación</li> <li>b) Ejecución</li> <li>c) Evaluación Curricular</li> <li>d) Desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales</li> <li>e) Habilidades para tomar decisiones</li> </ol> </li> <li>9) El trabajo en equipo docente a través de la estructura modela sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para lograr integrarse.</li> <li>10) Cada uno de los miembros del equipo docente modela sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para lograr integrarse.</li> <li>11) Los docentes aplican estrategias de : <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Comunicación</li> <li>b) Liderazgo</li> <li>c) Toma de decisiones en el trabajo en equipo.</li> </ol> </li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Cuestionario</b></p> <p style="text-align: center;">Valoración de la gestión pedagógica del trabajo docente en equipo</p> <p style="text-align: center;">0-5</p> <p style="text-align: center;">Nunca Deficiente Satisfactorio Muy satisfactorio Excelente</p>	<p style="text-align: center;">Empírica Politómica</p>
--	--	---	--	--

	<p><b>Ejecución curricular en equipo</b></p> <p><b>Evaluación curricular en equipo</b></p> <p><b>Valoración del trabajo en equipo</b></p>	<p>12) Los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación son definidos por el equipo.</p> <p>13) Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea de ejecutar las actividades planificadas en equipo.</p> <p>14) El trabajo docente en equipo anima y promueve un ambiente participativo.</p> <p>15) Los docentes están motivados por la satisfacción y reconocimiento a su labor en equipo.</p> <p>16) Al ejecutar lo planificado los docentes compartimos experiencias y contrastamos procesos en equipo.</p> <p>17) Elaboran informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado en equipo.</p> <p>18) El equipo docente toma decisiones para la mejora de la planificación y la ejecución</p> <p>19) El monitoreo del trabajo docente en equipo toma en cuenta los procesos de pedagógicos, el tiempo, y las horas efectivas.</p> <p>20) Desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio.</p> <p>21) La comunicación de resultados considera los informes del rendimiento académicos en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente.</p> <p>22) La toma de decisiones en equipo permite la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación.</p> <p>23) El aporte del trabajo en equipo supera al aporte individual en la gestión pedagógica.</p> <p>24) Hay un cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo.</p> <p>25) Se observa una cultura profesional en el equipo docente.</p>		
--	---	--	--	--

## **1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

En la actualidad existe una presión por el aumento de la competitividad para la supervivencia de las organizaciones dentro de un ambiente competitivo. La globalización y las importantes transformaciones ocurridas en el mundo laboral ha hecho que se alteren algunas costumbres, patrones y comportamientos de las organizaciones y las instituciones educativas no están ajena a ellos.

Entonces se hace imperante reconsiderar nuevas formas de gestión pedagógicas para alcanzar los objetivos de las propuestas pedagógicas de cada institución, donde se tomen en cuenta los estilos de liderazgo compartido y la generación del trabajo en equipo docente.

Para Casagrande (2002) Cada actor presente en el interior de la escuela tiene una importancia fundamental en la toma de decisiones, ya que todo se construye a través de la participación efectiva de la comunidad escolar en su conjunto. (p.17)

Es por esto que la presente investigación pretende generar una visión distinta de la gestión pedagógica donde los directivos deben propiciar en todo sus docentes una visión sistémica de su labor y una misión y visión compartida dentro de un enfoque de trabajo en equipo

## **1.7.VIABILIDAD**

El estudio sustenta su viabilidad en la estrecha relación del el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". La plana docente tiene una estabilidad y está coberturado o presupuestado de acuerdo a las metas de ocupación dictados por la normatividad del ministerio de educación (Ley de Reforma Magisterial N° 29944). Asimismo, está respaldado por los concursos realizados a nivel nacional para seleccionar a los profesores idóneos para

ocupar las plazas declaradas vacantes por el ministerio de educación. La infraestructura, los equipos tecnológicos, materiales, etcétera; están asegurados por el área de infraestructura del ministerio de educación y se refleja en el plan estratégico del ministerio de educación a largo plazo.

## **1.8. LIMITACIONES**

La presente investigación tiene un alcance en el tiempo de 3 meses, se inició en el mes de Setiembre del 2015 y culminará en diciembre del mismo año. Se basó en datos recogidos de los docentes de la Institución Educativa Inicial “Luis Enrique XIV” en el nivel inicial ubicada en el Distrito de Comas Encontrándose las siguientes limitaciones:

- a) Los docentes que laboran en la institución educativa son nombrados y contratados éstos últimos con poca experiencia. Es decir, la muestra no probabilística no era homogénea con respecto a la experiencia docente.
- b) Una limitación hallada para la realización de la presente investigación es la administración de los instrumentos en los Directivos ya que en algunos casos sentían que su gestión se veía invadida y puesta al descubierto.

Otra de las limitaciones es no haber encontrado tesis de maestría en otros países con alguna de las variables en estudio, solo tesinas, ensayos u otros. Por ello solo consideré un trabajo de investigación para licenciatura donde intervenía una de mis variables.

Finalmente, a pesar de los inconvenientes que se presentaron, no fue un obstáculo para continuar con la elaboración de la presente investigación.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

##### 2.1.1 Antecedentes Nacionales

Yabar (2013) en su tesis titulada "La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado" para optar el Grado Académico de Magíster en la ciudad de Lima. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente. Los instrumentos usados fueron dos Cuestionarios uno para la Gestión Educativa y otro para la Práctica Docente, obtuvo información de una muestra con una muestra intacta de 44 docentes de los tres niveles educativos. La autora sostiene de que forma la gestión educativa busca dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. La práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral, del éxito de la Institución, para ello tomaremos en cuenta el liderazgo del Director y el apoyo de toda la comunidad educativa, a los padres de familia, alumnos alumnas y comunidad.

Quichca (2012) en su tesis titulada "Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú para optar el grado de Magíster en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo fue analizar la relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente se utilizó una encuesta aplicando como instrumento un cuestionario, con una muestra probabilística. Los resultados obtenidos demuestran una clara asociación significativa entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño docente (Inercia: 79.1%;  $\chi^2= 50.35$ ;  $p=0.00 < 0.05$ ).

Quispe (2011) en su tesis titulada Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, para optar el grado académico de Magíster en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyo objetivo fue demostrar que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Se elaboró cuatro encuestas dirigidas a los docentes y alumnos, y luego aplicadas en las instituciones educativas en estudio. Del resultado de los datos, se concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Se puede precisar, entonces, que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión. Por tanto, como el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, es necesario que el director incida con mayor claridad en la aplicación del estilo de liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos.

Zárate (2011) en su tesis titulada: El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho para optar el Grado Académico de Magíster en Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. De acuerdo con los objetivos de la investigación, se determinó que el tipo de liderazgo del Director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo. Se trabajó con un

Muestreo Aleatorio y como instrumentos de recolección de datos: cuestionario, análisis bibliográfico, fichas de análisis documental simple, Los resultados hallados indican una asociación entre las variables tipo de liderazgo del director y estilo de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo. Según el análisis de correspondencias, existe una asociación significativa muy buena entre ambas variables, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05 apoyan esta conclusión.

El propósito de la investigación es contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógico con los alumnos y al clima institucional. Siendo posible la unión univoca, Director-docente en el éxito de la institución educativa será un gran impulso en la educación del Perú.

Rojas Noelia (2013) en su tesis titulada La gestión educativa y el desempeños docente de la institución educativa Innova School para optar el grado de magister, el objetivo fue conocer la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente, trabajó con un muestra de 124 docentes; su tipo de investigación fue cuantitativa de carácter descriptivo – correlacional y su diseño es no experimental, ya que se basó en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador; los instrumentos usados fueron una encuesta y un cuestionario. El nivel de confiabilidad que se obtuvo aplicando la prueba de Alfa de Cron Bach fue de 0.818 para la variable gestión educativa y 0.713 para desempeño docente, indicando una alta confiabilidad. En los resultados, la prueba de la hipótesis general evidenció que no existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente

Salinas, (2014) en su tesis titulada La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria

de la institución educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao para optar el Grado Académico de Magister en Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo fue Determinar la relación que existe entre la calidad de la Gestión pedagógica y la práctica docente en el nivel secundaria La población y muestra estuvo conformada por la totalidad del personal docente de 15, personal Directivos 03 y Estudiantes del Nivel Secundaria 110 de educación básica regular de la mencionada institución, tamaño muestral elegido de forma intencional no probabilística. Se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario para medir la calidad de la Gestión pedagógica, que consta de 36 ítems y mide las dimensiones: El Currículo, Estrategias metodológicas y didácticas, Evaluación de los aprendizajes, Uso de Materiales y recursos didácticos, Participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución; otro cuestionario que consta de 23 ítems y mide las dimensiones: Personal, Institucional, Interpersonal, Didáctica, Valoral. Los resultados demuestran que existe relación directa y significativa entre la calidad de la Gestión Pedagógica y la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Publica PNP “Juan Linares Rojas” Oquendo, Callao.

Vacas (2011) en su tesis titulada: Plan estratégico de trabajo en equipo para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública dos de mayo Yungay – Ancash – Perú; cuyo objetivo es elaborar un plan estratégico de trabajo en equipo, basada en la teoría de gerencia del comportamiento y teoría de cultura organizacional, para fomentar la cultura organizacional, superando las dificultades holísticas en el compromiso de trabajo, lineamiento de objetivos y política educativa institucional. la población y la muestra y está conformado por todo el personal jerárquico y docente de la Institución en estudio. Los instrumentos usado fueron una encuesta y una ficha de observación. A las conclusiones que llegó fue los factores que obstaculizan el trabajo en equipo es carencia de la misma del personal docente y jerárquico, individualismo por parte de los

directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos; hay limitación de trabajo en equipo durante el desarrollo de actividades sociales, culturales, deportivos y técnico pedagógicos (elaboración de los instrumentos de gestión), sabiendo que es tarea de todos la “cultura organizacional”

### **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

Gómez Verónica (Argentina 2013) en su investigación titulada: Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional para obtener su licenciatura en la Universidad Abierta Interamericana, su trabajo de campo lo realizó en una institución educativa privada, su tipo de investigación fue cualitativa de carácter descriptivo, su instrumento usado fue la entrevista a los docentes y directivos. Sus resultados muestran que existen aspectos relevantes relacionados al estilo de gestión escolar que condiciona el clima en la institución educativa, muestra algunas congruencias y discontinuidades entre directivos y docentes, respecto a sus percepciones sobre la incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Gestión Educativa Institucional.**

“El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela” (MINEDU, 2011, p. 32).

Se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (Gómez, 2011, p. 39)

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. (Educando, 2011)

Por lo tanto se coincide con lo propuesto por MINEDU ya que consideramos a la gestión educativa como una organización sistémica donde todos los miembros de ella juegan un rol importante para el mejor desenvolvimiento de la institución.

#### **2.2.1.1. Estilos de gestión**

“El concepto de estilo de gestión es concebido como el conjunto de normas y procedimientos que, sobre la base de una determinada estructura organizacional, se ejercen para la consecución de los objetivos y propósitos definidos por dicha organización” REICE, 2007, p. 153.

“[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazo; proponer un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre; propone un mayor margen para las acciones de ajuste y la de un gran paso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.” (UCAD 2000 citado por Carrillo 2002: 8)

El modelo de gestión como estrategias diferenciadas para la solución de problemas se propone, dada nuestra realidad megadiversa, las complejidades de lo educativo y las inequidades que dificultan la calidad de los aprendizajes y el ejercicio de la ciudadanía. En la perspectiva de aplicar estrategias para solucionar dichos problemas, analizaremos los estilos de gestión que predominan en las instituciones educativas.

El estilo de gestión se instala como constructo en el pensamiento de los docentes, puede cambiar porque resulta de un proceso de aprendizaje, pero determina la calidad de los procesos de gestión en las instituciones educativas. Más adelante nos aproximaremos a los estilos de gestión, las formas cómo los directores y los docentes, de acuerdo a sus constructos gestionan a las instituciones educativas, ejerciendo liderazgo,

Consideremos los modelos de gestión propuestos por Casassus (2000: 7-17): normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. A continuación, describiremos cada uno de los modelos, considerando que en América Latina se ha pasado por siete modelos de gestión educativa, los cuales resultan del tránsito de la administración hacia la gestión educativa

- a) Normativo. Se desarrolla entre 1950 y 1970. Depende de un gobierno central, que opera en un sistema tradicional, cuya cultura es vertical. Emplea la planificación, proyectos y programas para el crecimiento cuantitativo, la expansión de la cobertura, generando burocracia.
- b) Prospectivo. Surge a fines de 1960. Propone la construcción de escenarios, el manejo financiero, referido matemáticamente al estudio costo-beneficio.
- c) Estratégico. Desarrollado a fines de 1970. La gestión permite articular y planificar recursos, a fin de proteger a las instituciones en contextos cambiantes. Persigue como fines un escenario o futuro deseado, a través de los medios y las normas. El carácter táctico manifiesta una perspectiva competitiva en la cual hay aliados y enemigos. Su enfoque es la solución de problemas, a partir del análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO) y la programación presupuestaria.
- d) Estratégico situacional. Surge en el contexto de la crisis de 1980. Considera a la gestión como proceso de resolución de problemas y la multiplicación de entidades para afrontarlos por medio de acciones de ajuste, el establecimiento de prioridades y propone el inicio de acciones a corto plazo. Adopta la planificación estratégica analizando las condiciones de viabilidad. Los actores ubican la diversidad de intereses.
- e) Calidad total. Se consolida entre 1980 y 1990. La gestión es el esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos.

#### 2.2.1.2. Gestión Administrativa

“La gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos” (Vargas 2010, p. 24)

“Es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución.(UNESCO 2004, p.7)

Es así como se comparte la definición Vargas ya que si se desea movilizar los recursos, el o la directora (a) desempeña funciones técnico-administrativas como: jurídico legal, presupuesto, personal, estadística, información y comunicación, contable y financiera, y abastecimiento para lograr metas compartidas.

#### 2.2.1.3. Gestión Pedagógica Estratégica

“La gestión pedagógica estratégica persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos” (Vargas, 2010 p. 27)

“La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes”. (Pacheco, Ducoing y Navarro, p. 1)

Por lo tanto se coincide con los autores ya que la gestión pedagógica estratégica persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identificando los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos.

#### 2.2.1.4. Dimensiones de la Gestión Pedagógica Estratégica

##### a) Planificación y Organización

“La planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio. Articula el Proyecto Curricular Institucional (PCI) a largo plazo, con el Diseño

Curricular Diversificado y el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el corto plazo. Considera los problemas de la comunidad para que sean afrontados a través de temas transversales con el diseño curricular, el calendario comunal y la elaboración de las unidades didácticas” (Vargas, 2010 p. 29)

Está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes. (MINEDU, 2014, P. 11)

Es así que se comparte lo definido por ambos autores ya que todo el diseño de planes y programas debe tomar en cuenta el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

#### b) Ejecución

La ejecución curricular se vale de estrategias de aprendizaje, como el trabajo en grupo, el cual no sólo se da con los estudiantes en el aula y en el ambiente escolar. Los docentes y directivos ponen en práctica sus habilidades, tanto personales como profesionales, para conducir al personal docente e influenciarlos creando las condiciones para el aprendizaje organizacional (IIPE, 2000: 29)

La ejecución de estrategias es la implementación de planes y programas de estudio. Requiere de un trabajo docente coordinado para la realización de los proyectos, la implementación del plan estratégico y la ejecución de la programación curricular. Para ello es necesario:

- Establecer objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos.
- Coordinar las actividades educativas. “Coordinar es armonizar el esfuerzo de distintas personas que constituyen una organización compleja con los planes fijados de antemano y los recursos destinados para conseguir los objetivos”. (Alvarez, 1988: 216)
- Asignar actividades, recursos, tiempos y responsables, para realizar los proyectos y programas.

La ejecución curricular se vale de estrategias de aprendizaje, como el trabajo en grupo, el cual no sólo se da con los estudiantes en el aula y en el ambiente escolar. Los docentes y directivos ponen en práctica sus habilidades, tanto personales como profesionales, para conducir al personal docente e influenciarlos creando las condiciones para el aprendizaje organizacional: “El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias personales y profesionales”. (IIPE, 2000: 29)

Podemos explicar el proceso de ejecución de la siguiente manera: Al centrarse en lo pedagógico, pone atención especial al proceso de aprendizaje y enseñanza, con la mediación e intervención del docente, la participación del estudiante en actividades significativas y el tratamiento curricular de la problemática educativa. Como se requiere potenciar las facultades personales y sociales para el desarrollo de capacidades, las estrategias de aprendizaje y enseñanza deben promoverse en los docentes para que a su vez, se multipliquen en oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

#### c) Evaluación y monitoreo

La evaluación de las estrategias consiste en monitorear los procesos pedagógicos obteniendo resultados, los cuales permiten tomar decisiones a favor de la mejora de los procesos de gestión pedagógica estratégica. (Vargas, 2010 p. 30)

Es el diseño del acompañamiento, control y realimentación del aprendizaje de cada estudiante, asegurando óptima calidad en los resultados. Mientras que la Investigación abre horizontes, el Monitoreo y Evaluación controla y realimenta lo diseñado y lo que intervino imprevistamente. (MINEDU, p. 5)

Por lo tanto se comparte lo dicho por los autores ya que la evaluación forma parte del proceso de aprendizaje y de enseñanza, puede situarse como el factor motivador del aprendizaje cuando se presenta como logro esperado. Por ello, la evaluación es participativa, flexible, continua y sistemática. Recoge información sobre el proceso pedagógico, cuando el docente observa, registra, analiza, e interpreta información significativa respecto de las dificultades y logros de los estudiantes.

#### 2.2.1.5. Cultura Organizativa y Gestión Institucional

Para definir la cultura nos basaremos en las propuestas de Hellriegel y Slocum (2004: 378) y, Paez y otros (2004: 45), adecuadas al contexto de las instituciones educativas. La cultura es la manera como se hacen las cosas en la institución educativa, comprende la historia, las normas, los valores y patrones que rigen el comportamiento de los docentes como grupo, la cual permanece en el tiempo.

Las tipologías culturales de la enseñanza se organizan de acuerdo a los siguientes criterios: finalidades/valores, currículo, asignación de tareas, intervención en la dinámica de trabajo, interacción entre profesionales, gestión de los directivos, coordinación pedagógica, innovación, conflicto, formación del profesorado y clima. Puede observarse un proceso evolutivo que va de una cultura individualista y la cultura fragmentada, hacia la cultura de la coordinación y la cultura colaborativa. La cultura colaborativa muestra la mejor manera de hacer las cosas en la institución educativa, ello depende de la gestión institucional. Más adelante veremos si prevalece la cultura de la coordinación o la cultura de la colaboración en la gestión pedagógica del trabajo docente.

#### 2.2.1.6. Clima organizativo y Gestión Institucional

El clima organizativo-institucional es la percepción del ambiente, las actividades de aprendizaje y sus resultados, la comunicación entre

los docentes y estudiantes, el diálogo asertivo, la convivencia de los actores y sus roles, normas, en el contexto organizativo-institucional, en el espacio, el tiempo y sus antecedentes. (Vargas,

“... en el contexto escolar, se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el que desarrollan sus actividades habituales. Este tema ha cobrado importancia en los últimos años a la luz de los estudios relacionados con la efectividad de la escuela, el desgaste profesional o burnout de los profesores y el poder de retención que tiene el sistema educativo tanto en relación con los alumnos como con sus profesores... Es la sensación que una persona tiene a partir de sus experiencias en el sistema escolar. Está compuesto por la percepción que tienen los individuos que forman parte del sistema escolar sobre las normas y creencias que caracterizan el clima escolar” (Arón y Milicic, 2004: 25)

Es así que coincidimos con los autores ya que el clima organizativo-institucional resulta de las relaciones que se establecen en el contexto institucional, entre el factor humano, el ambiente de aprendizaje, el clima social, y los resultados educativos, en el tiempo y en el espacio, con sus antecedentes

## **2.2.2. Trabajo docente y dinámica grupal**

### **2.2.2.1. Concepto y características de los grupos**

La gestión institucional cuenta con un marco normativo, que con ciertas restricciones, favorece la participación, la innovación pedagógica y la reflexión acción en el desarrollo de los modelos de gestión: comunicacional y estratégico situacional, este último asumido en los procesos de la gestión pedagógica estratégica de la institución educativa. En la dinámica de la institución educativa como sistema, el clima y la cultura organizativa, lo que percibimos y lo que hacemos como grupo de trabajo, median e intervienen en los procesos de gestión pedagógica estratégica afectando a la enseñanza y el

aprendizaje, no sólo de los estudiantes, sino de los docentes y directivos.

“Las políticas y las reglas no crearon los problemas de las aulas o las escuelas, ni tampoco los van a resolver. Las dificultades que afrontan las escuelas (lo mismo que todas las organizaciones) sufren la influencia de los modelos mentales y el tipo de relaciones que existan en el sistema en todos los ámbitos, desde el maestro y el estudiante hasta las entidades gubernamentales que las supervigilan. Si se quiere mejorar un sistema escolar, antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente” (Senge y otros, 2002: 32)

La proyección social del trabajo grupal y su capacidad operativa pueden sintetizarse en la afirmación: “Se hace juntos lo que nunca se haría solos” (Myers 2004: 182).

Los grupos humanos se dan en forma natural, “los individuos no se comportan normalmente de forma aislada, sino que generalmente actúan asociándose con otros individuos constituyendo grupos” (Expósito y otros, 2005: 173).

Es un colectivo, formado por personas capaces de compartir valores, que establecen relaciones de interdependencia, roles, y responsabilidades; involucrándose afectivamente en el desarrollo de tareas para ser mejores personas. (Vargas, 2010, p.45)

Los grupos humanos se dan en forma natural, “los individuos no se comportan normalmente de forma aislada, sino que generalmente actúan asociándose con otros individuos constituyendo grupos” (Expósito y otros, 2005: 173).

Por tanto, nos interesa estudiar a los docentes como grupo de personas que interactúa y cumple funciones específicas en la gestión pedagógica estratégica para ser una organización que aprende a través del trabajo grupal. A continuación, precisaremos aspectos relevantes del trabajo en grupo y de la dinámica grupal,

para analizar luego a los grupos docentes en la institución educativa.

#### 2.2.2.2. Clasificación de los grupos

Los grupos pueden clasificarse teniendo en cuenta los siguientes criterios: el tamaño, la temporalidad, el origen y pertenencia, el nivel de formalidad, el carácter de la formación. Veamos detalladamente cada una de las categorías que hemos encontrado.

El tamaño es un aspecto observable de la estructura del grupo. Según el tamaño, los grupos pueden ser pequeños (5 a 15 personas), medianos (15 a 20 personas) o grandes (más de 20 personas) (Diploma de Formación Magisterial PUCP, 1998:37).

El grupo pequeño ofrece en el número de miembros un factor de eficacia:

“La mayoría de estudiosos ha tratado de establecer el número ideal de miembros que permita garantizar que el grupo pequeño funcione y logre ser eficaz. Aunque no existe una total coincidencia, suele considerarse entre cuatro y ocho personas como el número recomendable, siendo frecuente la elección de cinco miembros como la cifra óptima.

Este tamaño se justifica a partir de la preferencia que las personas suelen mostrar por pertenecer a grupos pequeños, puesto que facilitan la interacción, el contacto cara a cara y el conocimiento directo de los otros miembros, la comunicación, la diferenciación de los roles a desempeñar dentro del grupo, el establecimiento de normas, la homogeneidad de intereses y objetivos, el sentimiento del nosotros y una mayor satisfacción y cohesión entre los miembros”. (Gil y otros, 2004: 93)

Digamos que el grupo pequeño facilita que los miembros asuman compromisos para el funcionamiento y la eficacia del grupo. Mientras que los grupos medianos, por ejemplo, un aula

con el número de 15 a 20 docentes como promedio o un grupo interdisciplinario, presentan algunas limitaciones a la participación.

“Es frecuente que los miembros se sientan más amenazados e inhiban sus apreciaciones y participación que en un grupo más reducido. Por consiguiente, decrece el nivel global de participación y comunicación al aumentar el tamaño del grupo” (Diploma de Formación Magisterial PUCP, 1998: 38), lo cual puede ser superado por los profesionales del grupo interdisciplinario.

Es así que podemos determinar que los grandes grupos aportan mucho en diversidad, pero los grupos pequeños son mejores para hacer algo productivo con esas contribuciones, es más diligente. La experiencia personal en cada uno dice mucho al respecto.

De acuerdo al tiempo de la permanencia del grupo, éste se clasifica en temporal o permanente.

El carácter temporal tiene como finalidad realizar una función y cumplir el objetivo. Los grupos temporales tienen el objetivo de realizar una tarea, proyecto o actividad determinados. Cumplida la misión o logrado el objetivo el grupo desaparece. (Vargas 2010 p. 48)

El carácter permanente del grupo se establece por su existencia en largos períodos de tiempo y la estabilidad que presentan, como en el caso de la familia, y de las organizaciones cuyos miembros responsables asumen roles similares, por ejemplo, las instituciones de carácter religioso.(Vargas 2010 p. 48)

Según el origen, podemos encontrar a los grupos primarios y secundarios.

En los primeros, los lazos son muy cercanos e informales y se refieren, por ejemplo a la familia, los amigos y los grupos terapéuticos.(Vargas 2010 p. 48)

Los secundarios, se refieren a grupos formales con objetivos, roles y propósito específico, por ejemplo los grupos interdisciplinarios, las asociaciones, las corporaciones, la ciudad, la nación, etc.(Vargas 2010 p. 48).

La clasificación que toma en cuenta el nivel de formalidad, está vinculada al comportamiento organizacional. Se cuenta con grupos formales e informales.

Ambos son racionales, tienen una finalidad y objetivos, por lo tanto planificación; los primeros, son grupos de mando, poseen una jerarquía permanente, estatutos y estructura para gerenciar. (Vargas 2010 p. 49).

Mientras que los segundos, son grupos de tarea, tienen las capacidades para llevar a cabo actividades o funciones temporales, como los grupos de trabajo ad. hoc., los equipos asesores, las comisiones. (Vargas 2010 p. 49).

### 2.2.2.3 El origen y la formación de grupos

Los grupos se forman como resultado de un proceso de desarrollo caracterizado por las siguientes etapas (Hellriegel y Slocum, 2004 p. 203); (Robbins, 1999. ps, 241-245):

- a) Formación, caracterizada por mucha incertidumbre acerca del propósito, la estructura y liderazgo del grupo.
- b) Conflictos o tormenta, los miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia a las restricciones que impone a la individualidad, y el conflicto por resolver de la jerarquía del grupo.
- c) Normalización o normatividad, caracterizada por relaciones estrechas, cohesión, identidad de grupo y camaradería.
- d) Funcionamiento o desempeño, la estructura es funcional y aceptada

e) Suspensión o movimiento, en la que el grupo se prepara para concluir actividades o separarse.

Cuando trabajamos con grupos debemos aplicar estrategias orientadoras en cada etapa del proceso. Para ello se requiere de la observación de los mismos, la comunicación y la toma de decisiones pertinentes. Además, los grupos se originan por dos motivos principales, el interés por satisfacer necesidades y por sentimientos de atracción interpersonal:

“Las explicaciones tradicionales acerca de por qué las personas se unen en grupos suelen recurrir, bien a criterios instrumentales o funcionalistas, bien a motivos o sentimientos de atracción interpersonal basados en diferentes características. (Gil y otros, 2004):

“aquellos impulsos que desencadenan comportamientos destinados a satisfacer necesidades. En otras palabras, que orientan la conducta hacia una acción” (Cuenca y Carrillo, 1998: 16).

Es así como que para realizar un estudio de grupos se debe tomar en cuenta los factores internos (intereses, curiosidad, etc.), motivación intrínseca, y los factores externos (recompensas, presión social, castigos, etc.) motivación extrínseca, están siendo superados, como lo fue el paradigma conductista.

#### 2.2.2.4. Elementos de la dinámica grupal

La dinámica grupal es el conjunto de actividades y sucesos, en los cuales los participantes, interactúan, comparten e intercambian experiencias. La dinámica en sí, contextualiza los intercambios, permitiendo la integración ambiental, integración comportamental, integración afectiva, e integración cognitiva, al interior del grupo, como ya se ha visto (Vargas, 2010 p.56)

La dinámica grupal estructura las relaciones y el comportamiento de los miembros del grupo y al grupo en sí; define los roles o papeles, las normas, el estatus, y el grado de cohesión, como “estructura o conjunto de regularidades” (Paez y otros, 2004: 635).

“Podemos decir que la estructura de un grupo se va formando gracias a la interacción entre sus miembros, especialmente cuando nos referimos a grupos pequeños. A su vez, esa interacción repetida da lugar a los diferentes roles o papeles que cada individuo puede desempeñar dentro del grupo. (Expósito y otros 2005: 178)

Con la interacción, se da un ordenamiento y control establecido por los miembros del grupo al construir la estructura. “La estructura o conjunto de regularidades que emerge entre los miembros del grupo realiza un papel de ordenación y control de los conflictos y tensiones grupales inherentes a la interacción social” (Paez y otros, 2004: 635).

Por lo tanto cuando se desea determinar la dinámica de un grupo los conflictos y tensiones suelen presentarse en toda interacción, sin embargo, los roles o papeles, las normas, el estatus y el grado de cohesión, también llamados estructura, restablecen el orden y control al interior del grupo.

#### 2.2.2.5. Procesos de la dinámica grupal

La dinámica grupal de los miembros de una Institución educativa comprende los procesos de liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. Estos procesos requieren de la sinergia, entendida como la confluencia de voluntades capaz de llevar adelante una tarea común. Es por ello que los procesos psicológicos y prácticos del trabajo individual aportan satisfacciones que resultan de la

libre iniciativa, cuyo fin no se satisface en la individualidad, se proyectan, al descubrirse los efectos sociales, aditivos y factoriales del trabajo grupal

a) Comunicación

La comunicación es el intercambio de información interpersonal, indispensable en la dinámica grupal, por ello es necesario fortalecer diversos canales de comunicación entre los miembros de la institución educativa, para asegurar el funcionamiento de los grupos. (Vargas, 2010 p. 62)

La comunicación interpersonal docente permite el intercambio de pensamientos, actitudes, sentimientos, creencias, sucesos, entre quienes los comprenden e interpretan, intercambiando roles de emisor y de receptor. Los elementos esenciales de la comunicación interpersonal son emisor y receptor; transmisores y receptores; mensajes y canales; significado, codificación, decodificación y retroalimentación; y los obstáculos interpersonales.

Para definir los obstáculos interpersonales docentes nos basaremos en la propuesta de Hellriegel, Slocum, Woodman, (1999: 397-416):

- Obstáculos interpersonales: derivan de diferencias individuales de personalidad y percepción, como rasgos de personalidad, bajo nivel de desarrollo moral y los errores de percepción.
- Los rasgos de personalidad: baja adaptación, baja sociabilidad, baja conciencia, baja afabilidad y baja apertura intelectual. Entre los rasgos de baja sociabilidad, probablemente los introvertidos sean tranquilos y poco expresivos; mientras los dogmáticos aceptan y rechazan a otras personas a partir del acuerdo o desacuerdo que logren con la autoridad sobre la base de sus propias creencias.
- Las personas con bajo nivel de desarrollo moral cognoscitivo, relacionado con egoísmo extremo.
- Los errores de percepción individuales incluyen defensa de la percepción, creación de estereotipos, efecto de halo, proyección y el

efecto de altas expectativas. Las personas que cometen el error de atribución tal vez se comuniquen con menos efectividad. Es común que este error ocasione la transmisión de la culpa o el crédito a las personas por los resultados que obtienen. Un error de atribución relacionado es el sesgo de autobeneficio.

Los obstáculos a la comunicación interpersonal, en algunos casos, tienen su origen en los obstáculos directos:

- El enfoque de comunicación: asertiva, no asertiva, pasiva-agresiva y agresiva. El proceso de transmisión y recepción asertiva es el enfoque de comunicación más eficaz entre las personas.
- El ruido: cualquier interferencia en el canal con el mensaje que se intenta comunicar.
- La semántica: los significados dados a las palabras.
- Lugares comunes: los hábitos de comunicación verbal y no verbal de una persona o más personas de una institución.
- Mentira y distorsión: se presenta con el manejo de impresiones o el consenso para influir sobre las percepciones de los receptores. Utiliza como estrategias: la zalamería (adulación, respaldo a las opiniones de otros, favores, risa excesiva frente a bromas, etc); la autoalabanza (describir los atributos personales en forma muy positiva y exagerada); y guardar las apariencias, disculpándose o justificarse.

#### b). Liderazgo

El liderazgo es un rol que se define como “el proceso de influencia social a través del cual un individuo moviliza a los miembros de un grupo para conseguir una serie de intereses colectivos” (Chemers, 2001 citado por Expósito y otros, 2005: 179).

Además, el liderazgo implica una decisión personal, un compromiso ético de relación, de crecimiento y de logros comunes, se aprende. Se comprende, por ende, la necesidad de favorecer la formación de líderes en el sistema educativo. (Casares, 2000: 88-93).

“Eficacia, relacionada con los resultados, nos llama a cuestionarnos qué tan bien estamos logrando los objetivos de aprendizaje y, en un sentido mucho más amplio, podemos aludir a las metas de la institución que se refieren al impacto en beneficios a la sociedad” (Reyes, 1997: 22).

El líder efectivo cumple dos funciones principales en una institución educativa, por una parte, forma y motiva a los docentes por otra, facilitando que el ambiente participativo dentro de la organización sea el mejor posible, para aumentar al mismo tiempo la motivación interna de los actores (Expósito y otros 2005: 179).

Por lo tanto podemos afirmar que la eficacia del líder en la institución educativa motiva la cooperación para el logro de los objetivos institucionales, fundamentalmente el aprendizaje de los actores característico de la organización que aprende.

#### c). Toma de decisiones

Tomar decisiones es actuar, previa elección entre varias alternativas, para mejorar la calidad de los aprendizajes desde nuestra práctica docente. La toma de decisiones es parte del proceso de gestión pedagógica y ésta debe ser de calidad, óptima, satisfactoria o aceptable. Para ello, deben contemplarse los siguientes criterios: la oportunidad, la aceptación y la ética docente. La oportunidad implica el momento oportuno, en el tiempo más conveniente; la aceptación se refiere a las personas involucradas, que la entiendan, acepten y apliquen; la ética en las decisiones debe orientar a las partes interesadas, sus intereses y los valores. Desde la perspectiva ética, la toma de decisiones integrativa es el proceso reflexivo por medio del cual, el grupo soluciona conflictos a favor de la integración:

1. Revisión de ajuste de las condiciones de relación en el grupo.
2. Revisión y ajuste de percepciones de cada uno de los miembros del grupo.
3. Revisión y ajuste de actitudes de cada uno de los miembros del grupo.
4. Definición del problema.

5. Búsqueda de soluciones.
6. Decisión por consenso.
7. El compromiso de todos los miembros del grupo por llevar a la acción la solución acordada (Diploma de Formación Magisterial PUCP, 1998: 55)

En lo que se refiere a la eficacia y eficiencia, la eficacia como el logro de los objetivos, depende del liderazgo, mientras la eficiencia y la medida de la productividad, dependen de la toma de decisiones, entendiendo la eficiencia como

“El grado en el que los recursos son minimizados y el desperdicio es eliminado en la búsqueda de efectividad” (Reyes, 1997: 21).

#### 2.2.2.6. El grupo de trabajo docente

Desde la convocatoria por parte de la Dirección, el personal docente participa en la gestión pedagógica de la institución educativa con el asesoramiento de la subdirección o coordinación de nivel educativo, forman grupos de trabajo y son responsables de la planificación, ejecución y evaluación del proceso de aprendizaje y enseñanza. Adicionalmente, de ser requeridos, los docentes también pueden participar en la propuesta de estrategias de gestión pedagógica, institucional y gestión administrativa en una corresponsabilidad que promueve la mejora de los procesos y estrategias.

Los docentes como grupo tienen el rol operativo en la gestión pedagógica, siendo capaces de sumar a los actores educativos en la corresponsabilidad de la educación, entendida como formación integral, humanística y científica. Los actores también han sido llamados cogestores porque comparten solidariamente el quehacer educativo.

“Decimos cogestores para señalar con un término nuevo la corresponsabilidad” de los actores: docentes, estudiantes, padres de

familia... Es decir, las partes sólo existen, en su propio sentido, en el conjunto” (Capella, 1983: 697).

Por lo tanto tomando en cuenta los organigramas de las instituciones educativas observamos los niveles de gestión y de coordinación, caracterizados por la cogestión o corresponsabilidad de cada grupo de trabajo considerándose la promotora, la dirección y la administración; le sigue el consejo educativo, las sub-direcciones o coordinaciones de los niveles educativos; luego los tutores y docentes; los estudiantes, padres y madres de familia y comunidad, beneficiarios del servicio educativo.

### 2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

**Grupos cooperativos:** La dinámica del trabajo cooperativo comprende modelos de interacción de persona a persona en los procesos de gestión pedagógica, en las instituciones educativas donde los actores educativos cooperan orientándose entre sí. (Vargas, p.94)

**Estilo de Gestión:** el estilo de dirección es la forma como el directivo orienta su acción en la institución a partir de un modelo de comportamiento materializado a través de palabras y acciones que generan una percepción compartida del directivo en los actores de la comunidad educativa. (Yábar, p.32)

**Ejecución curricular:** La ejecución de estrategias es la implementación de planes y programas de estudio. Requiere de un trabajo docente coordinado para la realización de los proyectos, la implementación del plan estratégico y la ejecución de la programación curricular. (Vargas, 30).

**Evaluación curricular:** La evaluación de las estrategias consiste en monitorear los procesos pedagógicos obteniendo resultados, los cuales permiten tomar decisiones a favor de la mejora de los procesos de gestión pedagógica estratégica. (Vargas, p.31)

**Planificación y organización curricular:** La planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio. Articula el Proyecto Curricular Institucional (PCI) a largo plazo, con el Diseño Curricular Diversificado y el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el corto plazo. (Vargas, p.29).

**Trabajo en equipo:**

Es procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración. (Secretaria de educación pública, p.16).

**Toma de decisiones** La toma de decisiones es parte del proceso de gestión pedagógica y ésta debe ser de calidad, óptima, satisfactoria o aceptable. (Vargas, p. 83).

**Valores institucionales:** Los valores constituyen uno de los instrumentos más importantes para la comprensión de la cultura organizacional. Esta es reconocida como un proceso de socialización por medio de un sistema de valores, vivenciados como una experiencia subjetiva y compartida que, en las organizaciones, permite simbolizar y medir las necesidades individuales y organizacionales Diniz de Sá y Lemoine, 2000).citado por Casagrande 2002 p. 31.

## CAPITULO III.

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 100) “las investigaciones pueden ser clasificadas en: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas”. Estos autores también afirman que en la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de éstas cuatro clases, niveles o alcance de investigación.

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional. Es descriptivo porque se mide las características más importantes de cada uno de los indicadores de las variables de estudio; porque en este tipo de investigación, se recolectan datos sobre las variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Es correlacional porque se halla la relación que existe entre las dos variables del problema, estilo de gestión pedagógica y el trabajo en equipo docente, en la muestra de estudio; ya que las investigaciones correlacionales buscan medir las relaciones existentes entre las dos variables.

#### 3.2 Diseño de la investigación

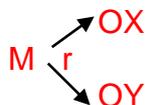
Para Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 58) la investigación no experimental “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”

Asimismo señalan también que estos tipos de investigaciones muestran una clasificación dentro de las cuales se encuentra los diseños transaccionales correlacionales que describen las relaciones existentes entre dos o más variables en un momento dado.

La investigación será descriptivo correlacional

### Diseño

El diseño será transversal no experimental



Dónde:

M: muestra.

OX: Observación de la Estilo de Gestión Pedagógica

OY: Observación de la variable trabajo docente en equipo.

r: índice de correlación

Es no experimental porque se hace mención a un tipo de investigación en que el investigador no introducirá ninguna variable experimental en la situación que se va a estudiar.

### 3.3 Población y muestra

#### Población

La población estará constituida por personal de las instituciones. “Luis Enrique XIV”, “322 Virgen María“, “885”, “02 José Galvito”, “887” y “Fe y Alegría 13”, siendo un total de:

Directivos: 6; Coordinadores pedagógicos: 6; Docentes: 52

(Datos obtenidos de [www.ugel04.gob.pe](http://www.ugel04.gob.pe))

#### Muestra

Se utilizó el muestreo no probabilístico, donde la elección de los elementos depende del criterio del investigador.

La muestra estará conformada por:

1 Directivo; 1 Coordinadora de nivel; 3 coordinadoras de grupo; 6 Docentes de la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, siendo un total de 10.

### 3.4 Definición operativa del instrumento de recolección de datos.

**El Instrumento N° 01:** Encuesta Prueba Diferencial Semántico tiene por finalidad determinar el estilo de gestión desarrollada por los órganos

directivos de la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Tiene 4 dimensiones: Estilo de gestión del director (3 ítem) Estilo de gestión del coordinador (3 ítems), Estilo de gestión del coordinador del grupo docente (3 ítems) y Estilo de gestión de la institución educativa (1 ítem). Para las cuatro dimensiones se considera una escala de valoración de 0-5.

**El instrumento N° 02:** Cuestionario del trabajo docente en equipo tiene por finalidad recoger información sobre la dinámica del trabajo de las docentes en los distintos procesos de su gestión pedagógica. Tiene 5 dimensiones: Planificación curricular en equipo, Organización del equipo docente, Ejecución curricular en equipo, Evaluación curricular en equipo y Valoración del trabajo en equipo. En la Planificación curricular en equipo se considera 7 ítems, en Organización del equipo docente se considera 5 ítems, en Ejecución curricular en equipo tiene 6 ítems, Evaluación curricular en equipo tiene 4 ítems y la Valoración del trabajo en equipo tiene 3 ítems. Para las cinco dimensiones se considera 5 escalas de dimensión: 0-5 nunca, deficiente, satisfactorio, muy satisfactorio y excelente.

Estos instrumentos fueron tomados de Vargas Vásquez, Delia Mercedes, de su tesis Gestión pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos, para optar el grado de magister en educación, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Y fueron adaptados a la realidad de mi tesis.

### **3.5 Validación.**

La encuesta para medir el estilo de gestión fue validada por tres juicios de expertos conformados por magísteres, docentes universitarios y con experiencia docente a través de fichas de validación, las mismas que se encuentran en los anexos y cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla de resumen:

**Tabla N° 1:** Validación de juicios de expertos de la Encuesta para medir el estilo de gestión

Nombre de expertos	% de aprobación	Observaciones	Nota: Elabora ción propia. A simism o el
Mgtr. Elizabeth Coz Félix	88	Apta para aplicar	
Mgtr. Ángel Quispe Laguna	85	Procede su aplicación	
Mgtr. Beatriz Palomino Aguirre	87.5	Adecuado para aplicar	
<b>Total</b>	89		

cuestionario para medir el trabajo docente en equipo también fue validada por tres juicios de expertos conformados por magísteres, docentes universitarios, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla de resumen.

**Tabla N° 2.** Validación de juicios de expertos del cuestionario para medir el trabajo docentes en equipo

Nombre de expertos	% de aprobación	Observaciones	Nota: Elabor ación propia
Mgtr. Elizabeth Coz Félix	88	Apta para aplicar	
Mgtr. Ángel Quispe Laguna	85	Procede su aplicación	
Mgtr. Beatriz Palomino Aguirre	87.5	Adecuado para aplicar	
<b>Total</b>	89		

### 3.6 Confiabilidad.

Se aplicó la prueba piloto a 10 entrevistados entre Directivos y Coordinadores. Para demostrar la confiabilidad de la construcción de la Encuesta, se aplicó a la información recogida la fórmula de Cronbach cuyos resultados se observan en la siguiente tabla:

**Tabla N° 3:** Resultado de la aplicación de la fórmula de Cronbach a la Encuesta Estilo de Gestión.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.988	09

Nota: Confiabilidad Cronbach programa estadístico SPSS versión 15.

Siendo el resultado Alfa de Cronbach de 0.988 se puede determinar que el instrumento construido tiene un valor superior de 0,8 por lo tanto es suficiente para garantizar la fiabilidad del mismo.

Por otro lado para determinar la confiabilidad del cuestionario que mide el trabajo docente en equipo a 25 entrevistados también se aplicó a la información recogida la fórmula de Cronbach cuyos resultados se observan en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 4:** Resultado de la aplicación de la fórmula de Cronbrach al cuestionario para medir el trabajo docente en equipo.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.880	25

Nota: Confiabilidad Cronbach programa estadístico SPSS versión 15

Como se observa el resultado Alfa de Cronbach es de 0.880 se puede determinar que el instrumento construido tiene un valor superior de 0,8 por lo tanto es suficiente para garantizar la fiabilidad del mismo.

### 3.7 Técnicas de recojo, procedimiento y presentación de datos.

La técnica a utilizarse será la entrevista porque se aplicaran los instrumentos en los tiempos libres de los Directivos y Docentes en la sala de profesores.

Ésta técnica nos permite una visualización de los hechos que se encuentra respaldada por las encuestas que nos permite obtener información los estilos de gestión pedagógica y trabajo docente en equipo de la Institución Educativa “Luis Enrique XIV” en el nivel de inicial ubicada en el distrito de Comas, 2015.

**Tabla N°5:** Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variables	Técnicas	Instrumentos
V1: Estilo de gestión pedagógica	Entrevista	Encuesta
V2: Trabajo decente en equipo	Entrevista	Cuestionario

Nota: Elaboración propia.

Para realizar el análisis de los datos recolectados se usará el paquete estadístico SPSS. El análisis estadístico se realizará con el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciencies) en su versión 15. Este programa ha sido desarrollado por la Universidad de Chicago, el cual, en estos momentos es el de mayor difusión y utilización entre los investigadores de América Latina para el procesamiento y análisis de datos cuantitativos.

El trabajo estadístico se compondrá de dos partes: análisis descriptivo y análisis inferencial. Ambos están en función de los propósitos que se persiguen, pero también del nivel de medición de cada una de las variables. En el presente estudio, el propósito único en cada una de las hipótesis formuladas es determinar la correlación entre las variables, teniendo en cuenta tanto el estilo de gestión pedagógico y el trabajo docente en equipo.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Descripción.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la investigación, en donde se observará el análisis descriptivo, así como los contrastes de hipótesis para confrontar las hipótesis planteadas, y poder sacar conclusiones válidas.

Para ello se utilizará el análisis de correlación, en particular el coeficiente de correlación de Pearson para contrastar las hipótesis específicas, y el análisis de correspondencias para la hipótesis general.

Así pues el análisis de correspondencias se ha efectuado entre las variables de interés con el objeto de indicar si existe relación entre ambas variables.

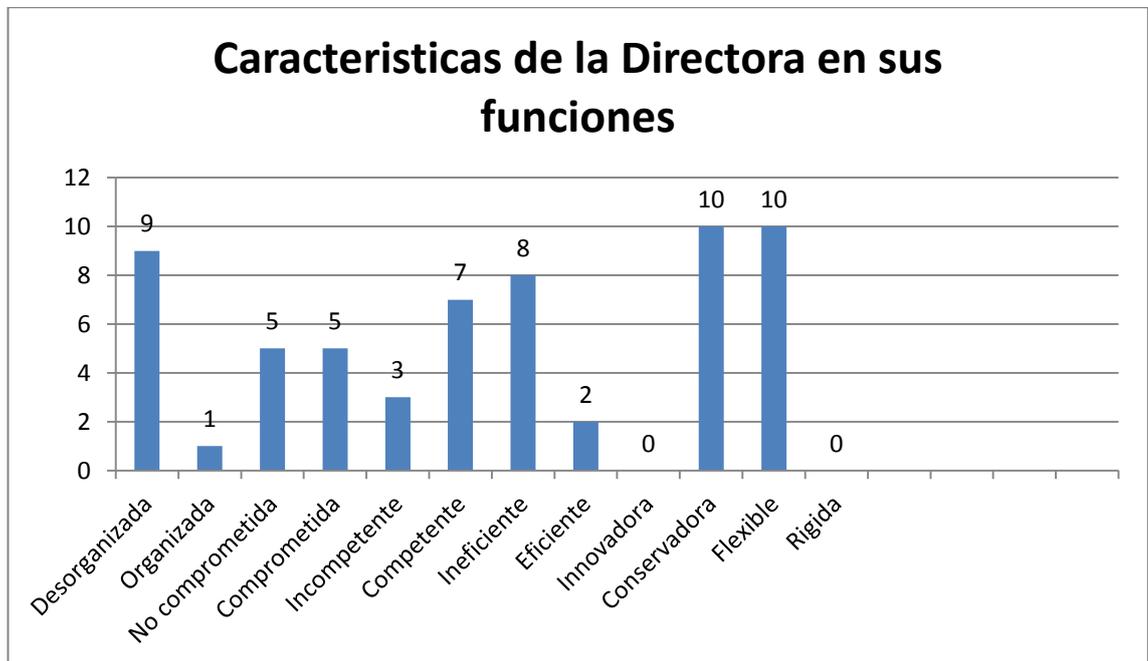
##### 4.1.1 Resultados del Estilo de Gestión

El estilo de gestión es la forma cómo el director gestiona a la IE ejerciendo liderazgo. En la primera unidad de análisis caracterizamos el clima organizativo y en la categoría referida al liderazgo, las tareas, las relaciones de la directora, los coordinadores de nivel y los grupos docentes.

De acuerdo a la prueba diferencial semántico los resultados más significativos a nivel porcentual indican que la directora en sus funciones se caracteriza por ser bastante: desorganizada 90%, comprometida 50%, eficiente 20%, competente 70%, conservadora 100% y flexible 100%. En el gráfico No 1 observamos un promedio de puntuaciones donde la directora alcanza entre 4 y 5 puntos, entre ligeramente y bastante, para cada una de las categorías del diferencial, en el cumplimiento de sus funciones.

**Tabla N° 6:** Caracterización de la Directora en sus funciones

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Desorganizada	9	90.0	90.0	90.0
	Organizada	1	10.0	10.0	100.0
	No comprometida	5	50.0	50.0	50.0
	Comprometida	5	50.0	50.0	100.0
	Incompetente	3	30.0	30.0	30.0
	Competente	7	70.0	70.0	100.0
	Ineficiente	8	80.0	80.0	80.0
	Eficiente	2	20.0	20.0	100.0
	Innovadora	0	00.0	00.0	00.0
	Conservadora	10	100.0	100.0	100.0
	Flexible	10	100.0	100.0	100.0
	Rígida	0	00.0	00.0	00.0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>		

**Figura N° 1:** Caracterización de la Directora en sus funciones

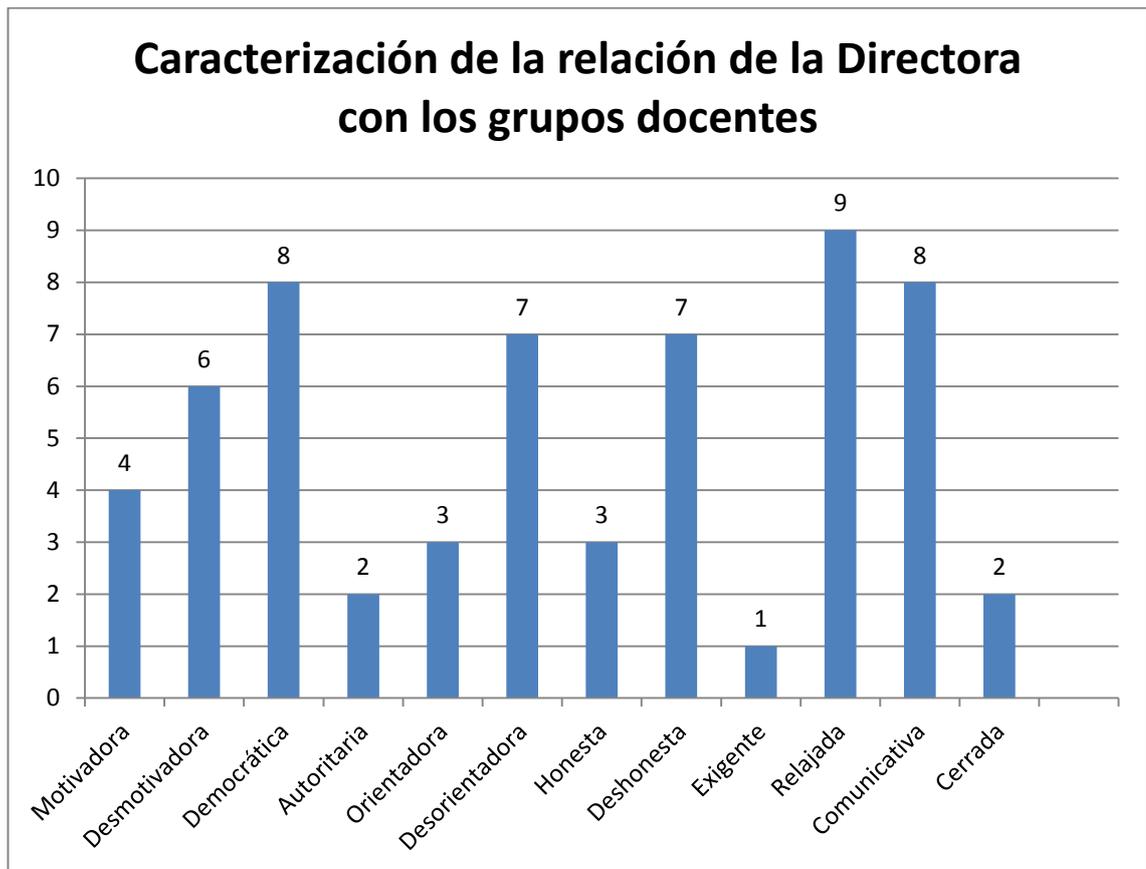
Puede decirse que la directora se aproxima al ideal en el cumplimiento de sus funciones en cuanto a compromiso, competente y flexible, pero debería mejorar en eficiencia e innovación en opinión de los docentes

En su relación con los grupos docentes, los docentes opinan que la directora se caracteriza por ser bastante: democrática % y comunicativa % y presenta dificultades en las demás caracterizaciones.

**Tabla N° 7:** Caracterización de la relación de la Directora con los grupos docentes

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Motivadora	4	40%	40.0	40.0
	Desmotivadora	6	60%	60.0	100.0
	Democrática	8	80%	80.0	80.0
	Autoritaria	2	20%	20.0	100.0
	Orientadora	3	30%	30.0	30.0
	Desorientadora	7	70%	70.0	100.0
	Honesta	3	30%	30.0	30.0
	Deshonesta	7	70%	70.0	100.0
	Exigente	1	10%	10.0	10.0
	Relajada	9	90%	90.0	90.0
	Comunicativa	8	80%	80.0	80.0
	Cerrada	2	20%	20.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

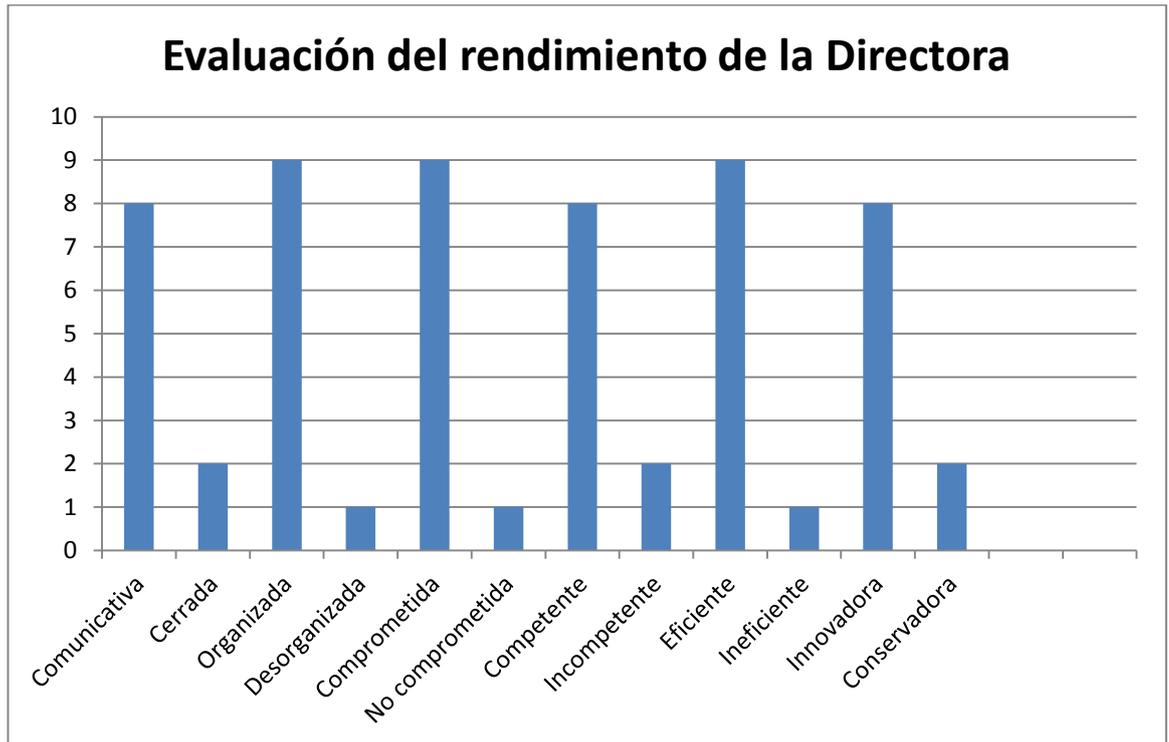
**Figura N° 2:** Caracterización de la relación de la Directora con los grupos docentes



Además, observaremos a continuación en la tabla 8, que el 60% de los docentes opina que el rendimiento de la Directora requiere algunas mejoras, el 20% es deficiente y el 20% es buena.

**Tabla N°8:** Evaluación del rendimiento de la Directora

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Bueno	2	20%	20.0	20%
Requiere algunas mejora	6	60%	60.0	80%
Deficiente	2	20%	20.0	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>		

**Figura N°3:** Evaluación del rendimiento de la Directora

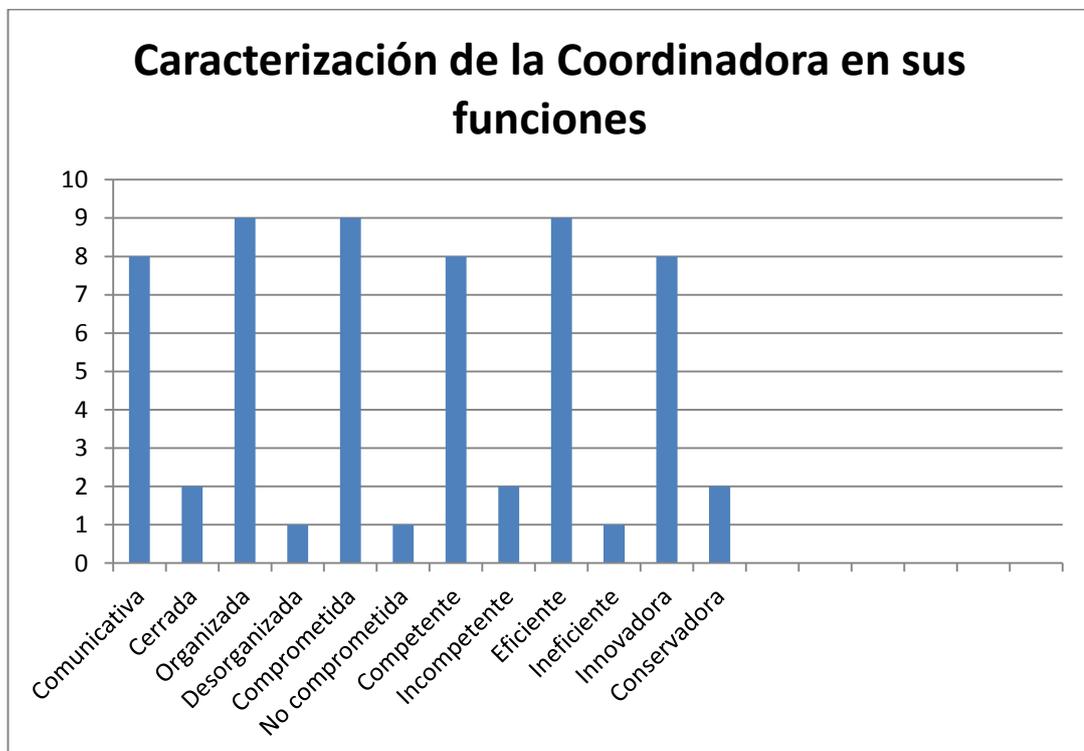
A partir de lo observado en la descripción de las funciones, la relación para con los grupos docentes podemos decir que el estilo de gestión de la directora, en opinión de los docentes, se caracteriza por ser: democrática y comunicativa; es bastante comunicativa y como es ligeramente desorientadora, honesta y relajada, debe desarrollar estrategias para mejorarlas con el fin de ser buenos referentes a las docentes.

### **El estilo de gestión de la Coordinadora**

Los docentes opinan que la Coordinadora en sus funciones se caracteriza por ser bastante comunicativa 80 %, organizada 90%, comprometida 90% competente 80%, eficiente 90%; y definitivamente innovadora 80%.

**Tabla N° 9:** Caracterización de la Coordinadora en sus funciones

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Comunicativa	8	80%	80.0	80.0
	Cerrada	2	20%	20.0	100.0
	Organizada	9	90%	90.0	90.0
	Desorganizada	1	10%	10.0	100.0
	Comprometida	9	90%	90.0	90.0
	No comprometida	1	10%	10.0	100.0
	Competente	8	80%	80.0	80.0
	Incompetente	2	20%	20.0	100.0
	Eficiente	9	90%	90.0	90.0
	Ineficiente	1	10%	10.0	100.0
	Innovadora	8	80%	80.0	80.0
	Conservadora	2	20%	20.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>		

**Figura N°4:** Caracterización de la Coordinadora en sus funciones

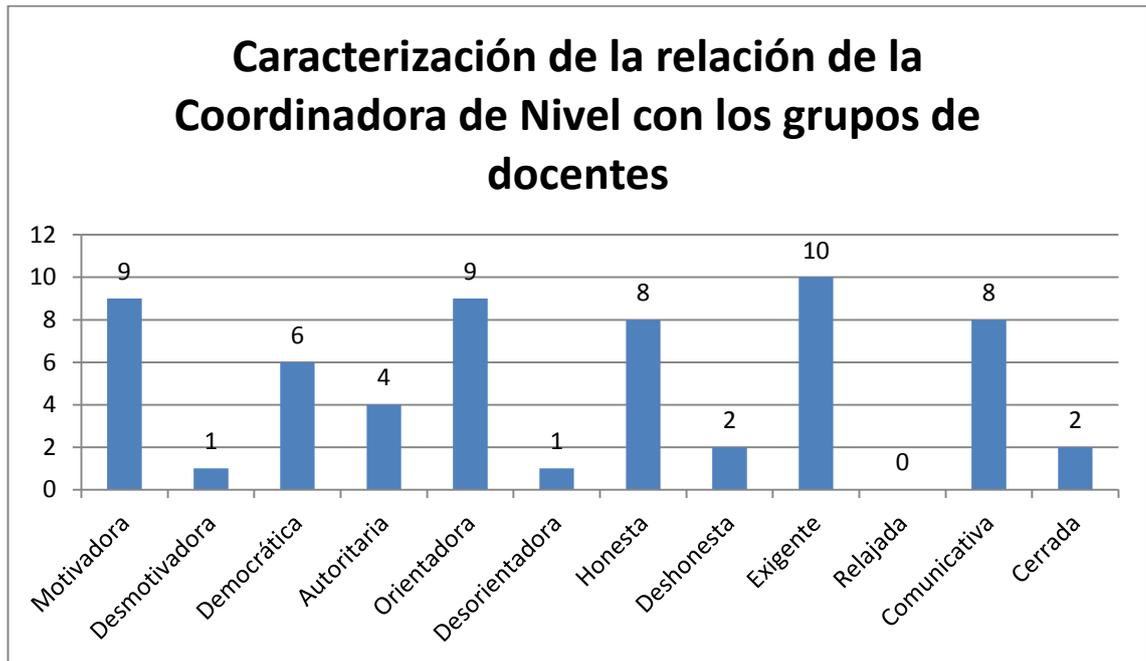
A partir de la descripción de las funciones y la valoración del rendimiento de la Coordinación, podemos decir que su estilo de gestión se caracteriza por ser bastante: eficiente, competente, innovadora; definitivamente organizado, comunicativo y democrático.

Los docentes opinan que la Coordinadora de Nivel en relación con los grupos docentes se caracteriza por ser bastante motivadora 90%, democrática 60%, orientadora 90%, honesta 80%, exigente 100%; y definitivamente comunicativa 80%

**Tabla N° 10:** Caracterización de la relación del Coordinador de Nivel con los grupos Docentes

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Motivadora	9	90%	90.0	90.0
	Desmotivadora	1	10%	10.0	100.0
	Democrática	6	60%	60.0	60.0
	Autoritaria	4	40%	40.0	40.0
	Orientadora	9	90%	90.0	90.0
	Desorientadora	1	10%	10.0	10.0
	Honesta	8	80%	80.0	80.0
	Deshonesta	2	20%	20.0	20.0
	Exigente	10	100%	100.0	100.0
	Relajada	0	0%	0.0	100.0
	Comunicativa	8	80%	80.0	80.0
	Cerrada	2	20%	20.0	20.0
<b>Total</b>					

**Figura N° 5:** Caracterización de la relación de la Coordinadora de Nivel con los grupos de docentes.

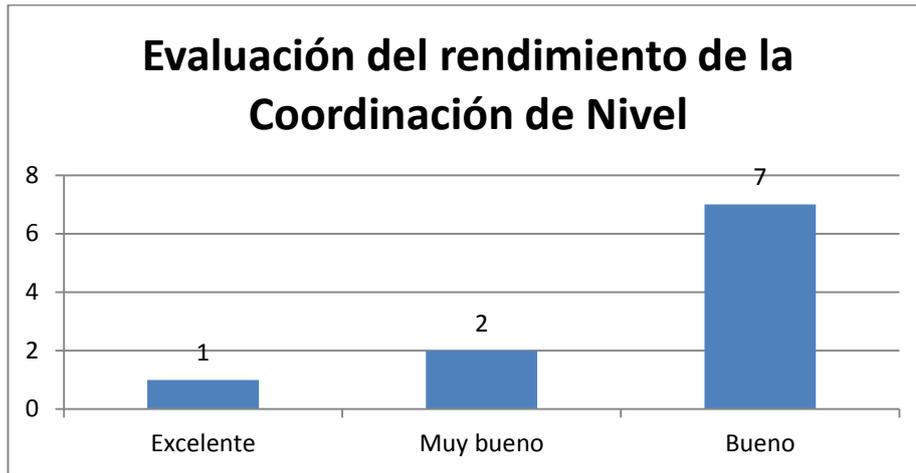


El coordinador de nivel educativo debe ser un líder efectivo, como dirían Expósito y otros (2005: 179): “forma y motiva a los docentes ... facilitando que el ambiente participativo dentro de la organización sea el mejor posible, para aumentar al mismo tiempo la motivación interna de los actores”.

Además, observaremos a continuación en la tabla 11, que el 70% de los docentes opina que el rendimiento de la Coordinación de Nivel es bueno, el 20% muy bueno y el 10% es excelente.

**Tabla N°11:** Evaluación del rendimiento de la Coordinadora de Nivel

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Excelente	1	10%	10.0	10.0
	Muy bueno	2	20%	20.0	20.0
	Bueno	7	70%	70.0	100.0
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 6:** Evaluación del rendimiento de la Coordinación de Nivel

Las características de la coordinadora de nivel mencionadas por los docentes en cuanto al cumplimiento de funciones indican un estilo de gestión es innovadora, exigente, comprometida y organizada la relación cercana con los 8 indican flexibilidad en el trato. Entonces podemos decir que el estilo de gestión del coordinador de nivel es moderno y flexible.

La coordinadora de nivel desarrolla el modelo de gestión estratégico situacional comunicacional porque comparte con los docentes los procesos de gestión en el marco de los requerimientos institucionales atendiendo a las necesidades de los docentes de su nivel con propuestas innovadoras; la flexibilidad en el trato le permite atender a la diversidad respondiendo a las demandas del servicio, resolviendo conflictos, tomando decisiones, estableciendo el intercambio de la información y la fluidez de la comunicación a todo nivel, entre los grupos de trabajo docente y la directora, como se analizó en el punto correspondiente

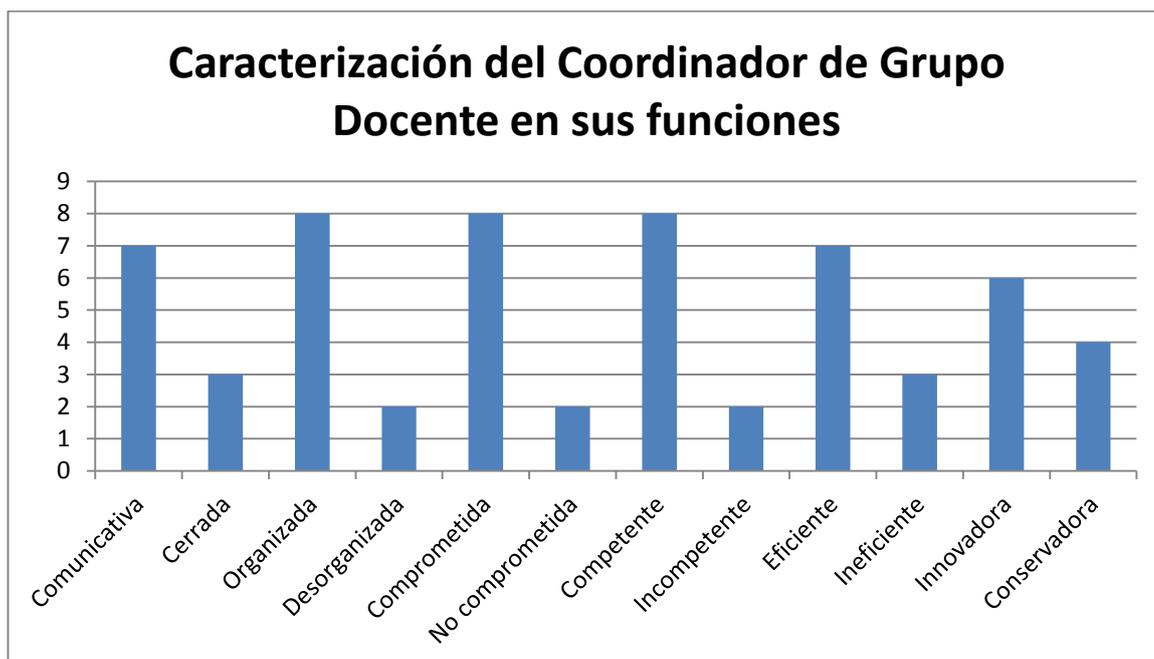
### **Estilo de Gestión de la Coordinadora de grupo**

Los docentes opinan que la coordinadora de grupo docente en sus funciones es competente 80%, innovadora 60 %; definitivamente comunicativa 70%, comprometida 80%, eficiente 70% y organizada 80%

**Tabla N° 12:** Caracterización del Coordinador de Grupo Docente en sus funciones

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Comunicativa	7	70%	70.0	70.0
	Cerrada	3	30%	30.0	100.0
	Organizada	8	80%	80,0	80.0
	Desorganizada	2	20%	20.0	100.0
	Comprometida	8	80%	80,0	80.0
	No comprometida	2	20%	20.0	100.0
	Competente	8	80%	80.0	80.0
	Incompetente	2	20%	20.0	100.0
	Eficiente	7	70%	70.0	70.0
	Ineficiente	3	30%	30.0	100.0
	Innovadora	6	6%	60.0	60.0
	Conservadora	4	40%	40.0	100.0
<b>Total</b>					

**Figura N° 7:** Caracterización del Coordinador de Grupo Docente en sus funciones



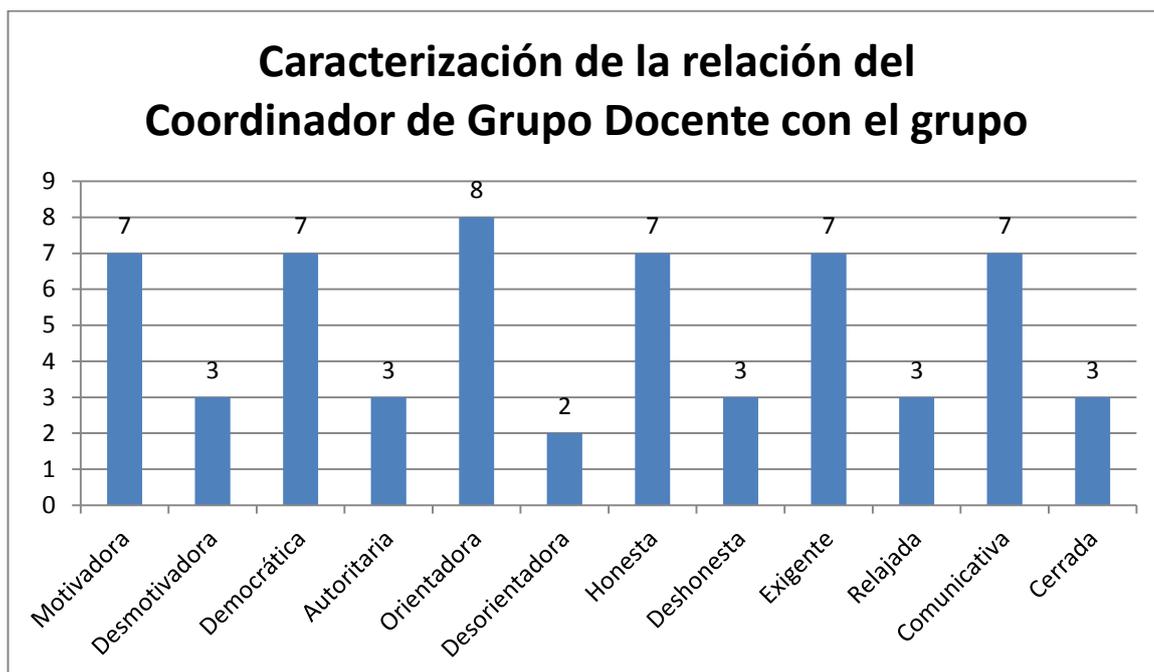
La percepción de las funciones de la coordinación grupo de trabajo docente, podemos decir que el estilo de gestión de los coordinadores de grupo docente es bastante: innovadora, democrática, orientadora, competente; definitivamente honesta, comunicativa, organizada, comprometida, eficiente y exigente.

Los docentes opinan que la Coordinadora de grupo en relación con los grupos docentes se caracteriza por ser bastante motivadora 70%, democrática 70%, orientadora 80%, honesta 70%, exigente 70 %; y definitivamente comunicativa 70%

**Tabla N°13:** Caracterización de la relación de la Coordinadora de Grupo con el Grupo docente

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Motivadora	7	70%	70.0	70.0
	Desmotivadora	3	30%	30.0	100.0
	Democrática	7	70%	70.0	70.0
	Autoritaria	3	30%	30.0	100.0
	Orientadora	8	80%	80.0	80.0
	Desorientadora	2	20%	20.0	100.0
	Honesta	7	70%	70.0	70.0
	Deshonesta	3	30%	30.0	100.0
	Exigente	7	70%	70.0	70.0
	Relajada	3	30%	30.0	100.0
	Comunicativa	7	70%	70.0	70.0
	Cerrada	3	30%	30.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N°8:** Caracterización de la relación del Coordinador de Grupo con el Grupo Docente

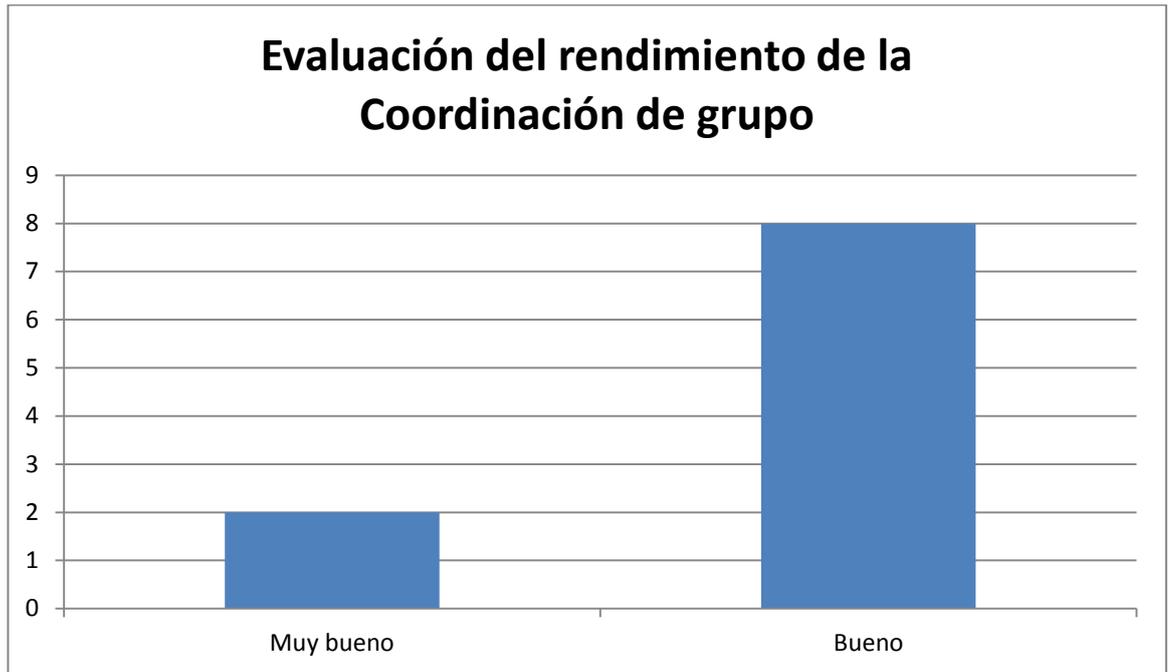


A partir de la percepción de su relación para con los grupos docentes y la valoración del rendimiento de la Coordinación, podemos decir que su estilo de gestión se caracteriza por ser bastante: motivadora, democrática, orientadora, definitivamente honesta, comunicativa y exigente motivación interna de los actores”.

Además, observaremos a continuación en la tabla 13, que el 80 % de los docentes opina que el rendimiento de la Coordinación de Nivel es bueno y el 20% muy bueno.

**Tabla N° 14:** Evaluación del rendimiento de la Coordinación de grupo

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Muy bueno	2	20%	20.0	20.0
Bueno	8	80%	80.0	100.0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 9:** Evaluación del rendimiento de la Coordinación de grupo

Las características del coordinador de grupo de trabajo docente en cuanto al cumplimiento de funciones indican un estilo de gestión moderno; y la relación cercana con los docentes indican mayor cercanía y flexibilidad en el trato.

Entonces más allá del estilo de gestión moderno y flexible del coordinador de grupo docente se da el intercambio de la información entre los docentes y coordinadores de nivel por medio de la comunicación, la resolución de conflictos y la participación en la toma de decisiones, lo cual indica la aplicación del modelo de gestión estratégico situacional comunicacional.

Además, entre los docentes y el coordinador de grupo, los docentes y el coordinador de nivel, los docentes y la directora, podemos observar una relación cada vez más cercana, de los docentes hacia la menor jerarquía en el cargo; y es más lejana de los docentes hacia la mayor jerarquía.

#### **4.1.2 Resultados del Trabajo docente en equipo**

##### **Planificación del equipo docente**

La planificación curricular se realiza en equipo. A partir del diagnóstico de problemas y necesidades se definen los objetivos estratégicos de los proyectos, planes y programas. La Directora dice: “Los docentes con sus

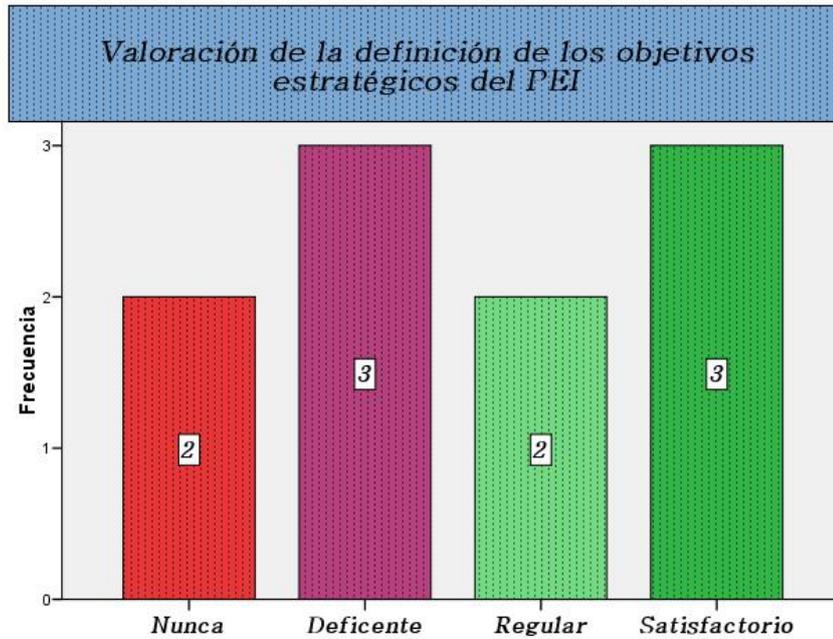
equipos de trabajo participan en la elaboración del Plan Estratégico. Año tras año los docentes se comprometen e involucran en la mejora de las actividades educativas”.

El Plan Anual de Trabajo toma en cuenta los lineamientos de política para la diversificación curricular, el diagnóstico, los temas transversales, la calendarización, la formulación del programa curricular diversificado por áreas, grados o ciclos y el plan de estudios, entre otros y los docentes proponen los objetivos estratégicos.

Como veremos en el Tabla N° 15, el 30% de los docentes opina que la definición en equipo de los objetivos estratégicos del PEI es satisfactoria. Pero la posición dividida de la respuesta preocupa, ya que el 20% indica regular, 30% deficiente, y un 20% indica que nunca, tal vez se deba a que algunas docentes que se incorporaron después del período de planificación y por ese motivo desconocen los objetivos estratégicos

**Tabla N° 15:** Valoración de la definición de los objetivos estratégicos del PEI

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	2	20.0	20.0	20.0
	Deficiente	3	30.0	30.0	50.0
	Regular	2	20.0	20.0	70.0
	Satisfactorio	3	30.0	30.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

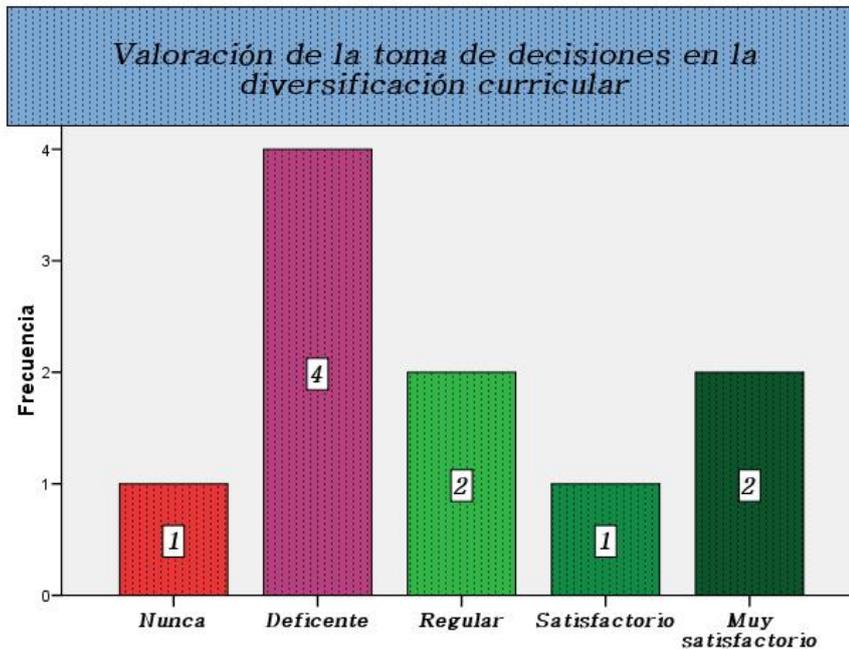
**Figura N° 10:** Valoración de la definición de los objetivos estratégicos del PEI

Antes de realizar la planificación, el equipo de docentes no revisa los documentos de gestión. Lo cual se confirma con el , 10 % de los docentes, quienes opinan que la revisión en equipo del PEI, PCI y PAT orienta el diseño curricular diversificado hacia el perfil del estudiante nunca se hace, el 40% lo hace deficientemente, 20% regularmente, 10% satisfactoriamente y para el 20% muy satisfactoria, como se observa en la tabla N° 16

**Tabla N° 16:** Valoración de la toma de decisiones en la diversificación curricular

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	4	40.0	40.0	50.0
	Regular	2	20.0	20.0	70.0
	Satisfactorio	1	10.0	10.0	80.0
	Muy satisfactorio	2	20.0	20.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 11:** Valoración de la toma de decisiones en la diversificación curricular

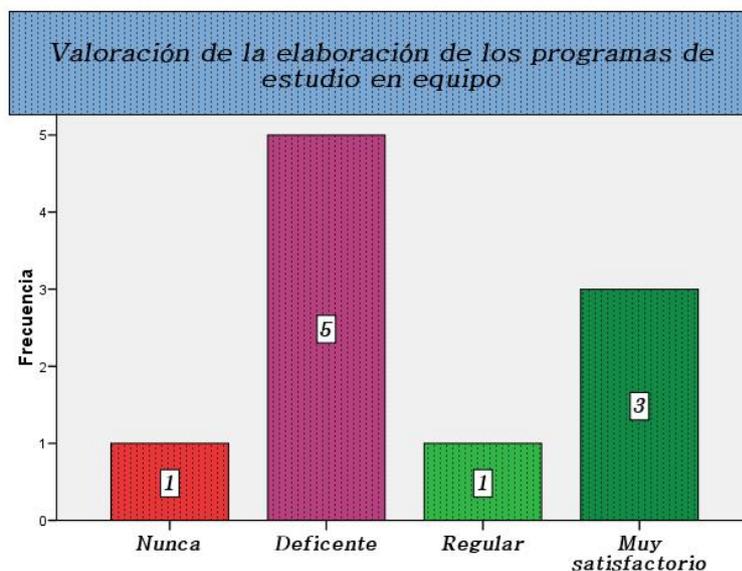


Los docentes de la misma edad elaboran los programas de estudio en equipo revisando previamente logros y dificultades de la gestión pedagógica anterior. El 50% de los docentes opina que la elaboración de los programas de estudio en equipo se da en forma deficiente, como observamos en la tabla N° 17 Los resultados evidencian la elaboración no oportuna de los documentos curriculares de acuerdo a las Rutas de Aprendizaje. Un 10% indica que nunca se realiza, un 10% que se realiza regularmente y un 30% muy satisfactorio.

**Tabla N° 17:** Valoración de la elaboración de los programas de estudio en equipo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	5	50.0	50.0	60.0
	Regular	1	10.0	10.0	70.0
	Muy satisfactorio	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Figura N° 12:** Valoración de la elaboración de los programas de estudio en equipo



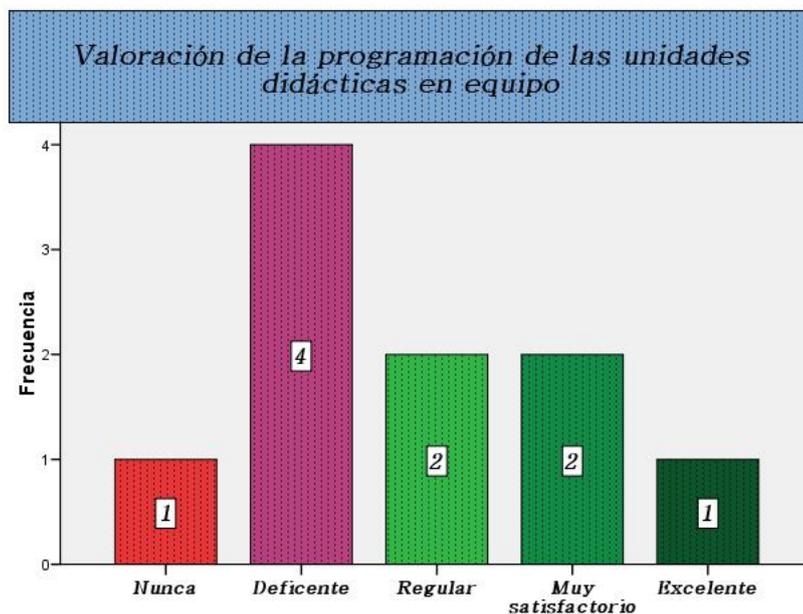
La programación de las unidades didácticas también se realiza en equipo. El 40% de los docentes opina que programan las unidades didácticas en equipo de manera deficiente, el 10% nunca, 20% regularmente, 20% muy satisfactoriamente y 10% excelentemente. Como se ve en la tabla N° 18

Esta situación necesita mejorarse ya que como señala Antúnez y otros (2002: 35) "...dicha labor cooperativa no se improvisa ... es necesario planificarla y diseñarla lo que conlleva que... existan órganos de coordinación pedagógica y que se institucionalicen momentos de reflexión y se establezcan agrupamientos y horarios de profesores que aseguren el funcionamiento".

**Tabla N° 18:** Valoración de la programación de las unidades didácticas en equipo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	4	40.0	40.0	50.0
	Regular	2	20.0	20.0	70.0
	Muy satisfactorio	2	20.0	20.0	90.0
	Excelente	1	10.0	10.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 13:** Valoración de la programación de las unidades didácticas en equipo.



El 40% de las entrevistadas opina que la elaboración satisfactoria nos indica que podría mejorarse la programación de unidades didácticas en equipo.

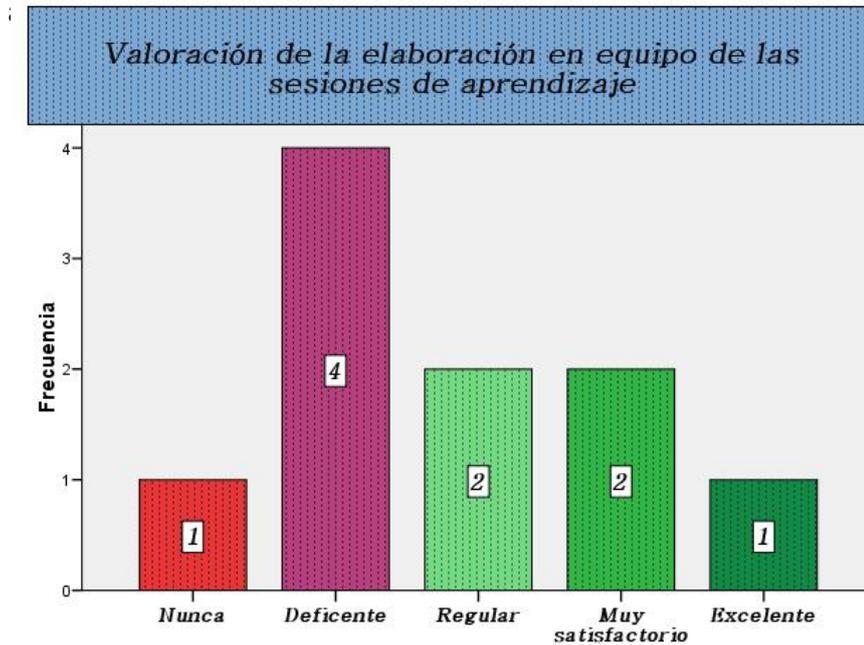
La elaboración de las sesiones de aprendizaje también se desarrolla en equipo. Previamente se analizan los aspectos que debe considerarse en la sesión, el modelo didáctico, la presentación. Los docentes opinan que esta labor es valorada como Muy satisfactoria para el 20% y excelente para el 10% de los docentes, como veremos en la tabla N° 19.

**Tabla N° 19:** Valoración de la elaboración en equipo de las sesiones de aprendizaje

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	4	40.0	40.0	50.0
	Regular	2	20.0	20.0	70.0
	Muy satisfactorio	2	20.0	20.0	90.0
	Excelente	1	10.0	10.0	100.0

	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
--	--------------	-----------	--------------	--------------	--

**Figura N° 14:** Valoración de la elaboración en equipo de las sesiones de



El 30% opina que el diseño de indicadores e instrumentos es deficiente y otro 30% que es muy satisfactoria como se observa hay opiniones opuestas, del mismo modo un 20% señala que no hay participación de trabajo docente en equipo y otro 20% indica que se hace regularmente.

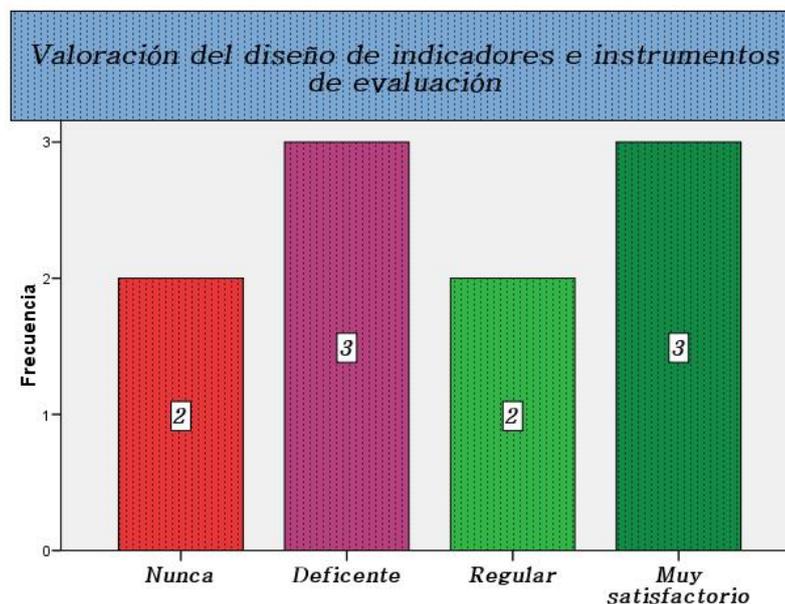
Además, toda sesión requiere de las técnicas, criterios, indicadores e instrumentos de evaluación, como veremos en la Tabla N° 20 hay opiniones dividida respecto a la participación de todos los docentes, apreciaciones que merecen reflexión para mejoras.

**Tabla N° 20:** Valoración del diseño de indicadores e instrumentos de evaluación

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Nunca	2	20.0	20.0	20.0
	Deficiente	3	30.0	30.0	50.0
	Regular	2	20.0	20.0	70.0
	Muy satisfactorio	3	30.0	30.0	100.0

	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
--	--------------	-----------	--------------	--------------	--

**Figura N° 15:** Valoración del diseño de indicadores e instrumentos de evaluación



Ese 70% opina que debe mejorarse el diseño de indicadores e instrumentos de evaluación.

En conclusión, la percepción de la planificación curricular en equipo no es satisfactoria para los docentes, hay dificultades para la definición de los objetivos estratégicos del PEI y PAT, revisión de los documentos de gestión y en la toma de decisiones para la diversificación curricular, en la elaboración de los programas de estudio, unidades didácticas, las sesiones de aprendizaje y en el diseño de los indicadores e instrumentos de evaluación.

La participación en la dinámica grupal contribuye a responsabilizar a los docentes del equipo. Los docentes que trabajan en grupo, colaboran y alcanzan mayores y mejores niveles de cooperación.

### **Organización del equipo docente**

Para que la organización de las actividades educativas funcione se brinda capacitación al personal docente como parte de la política institucional.

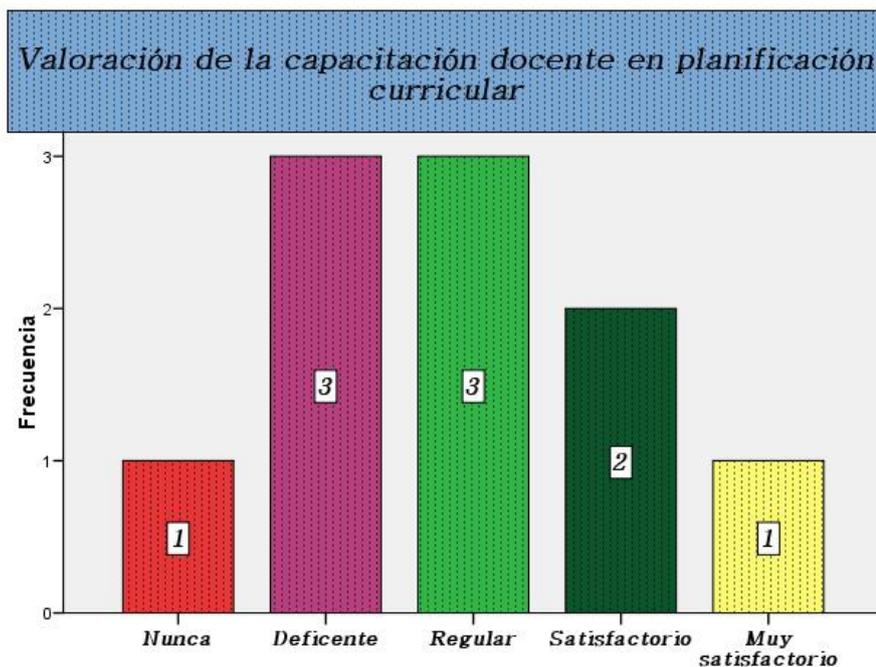
Hemos considerado a la capacitación docente como una categoría de análisis del nivel de organización porque de ella depende el manejo de los mismos criterios pedagógicos por los docentes para la gestión pedagógica en general.

El 70% de los docentes opina que el equipo docente ha tenido dificultades en cuanto a su capacidad para participar en los procesos de planificación curricular en forma muy satisfactoria y un 30% señala que se encuentra satisfactoriamente capacitados. como vemos en la Tabla N° 21

**Tabla N° 21:** Valoración de la capacitación docente en planificación curricular

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	3	30.0	30.0	40.0
	Regular	3	30.0	30.0	70.0
	Satisfactorio	2	20.0	20.0	90.0
	Muy satisfactorio	1	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 16:** Valoración de la capacitación docente en planificación curricular



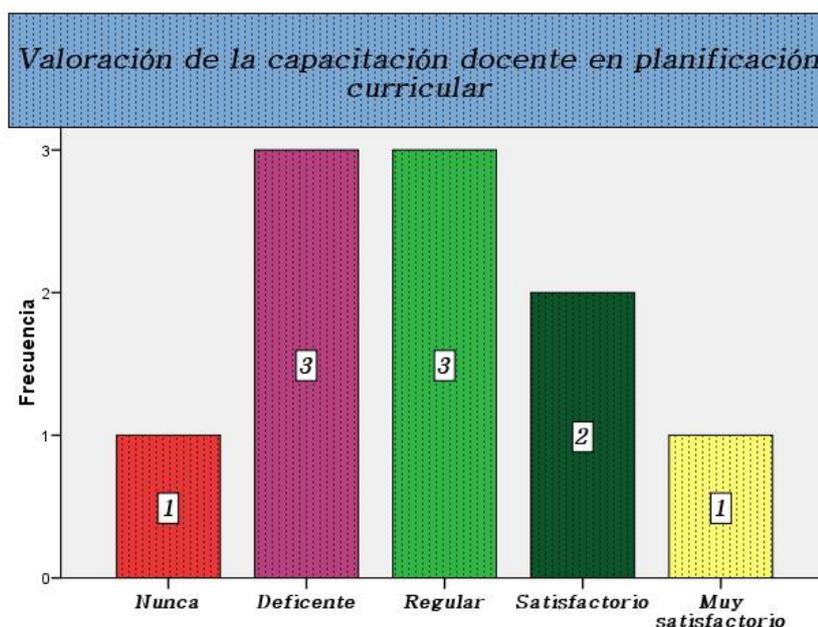
Para que la organización de las actividades educativas funcione se brinda capacitación al personal docente como parte de la política institucional. Hemos considerado a la capacitación docente como una categoría de análisis del nivel de organización porque de ella depende el manejo de los mismos criterios pedagógicos por los docentes para la gestión pedagógica en general.

En la tabla N° 22 se ve que el 70% de los docentes opina que el equipo docente muestra dificultades en su capacidad para realizar procesos de ejecución curricular en forma muy satisfactoria y el 30% en forma satisfactoria.

**Tabla N° 22:** Valoración de la capacitación docente en ejecución curricular

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	3	30.0	30.0	40.0
	Regular	3	30.0	30.0	70.0
	Satisfactorio	2	20.0	20.0	90.0
	Muy satisfactorio	1	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 17:** Valoración de la capacitación docente en ejecución curricular

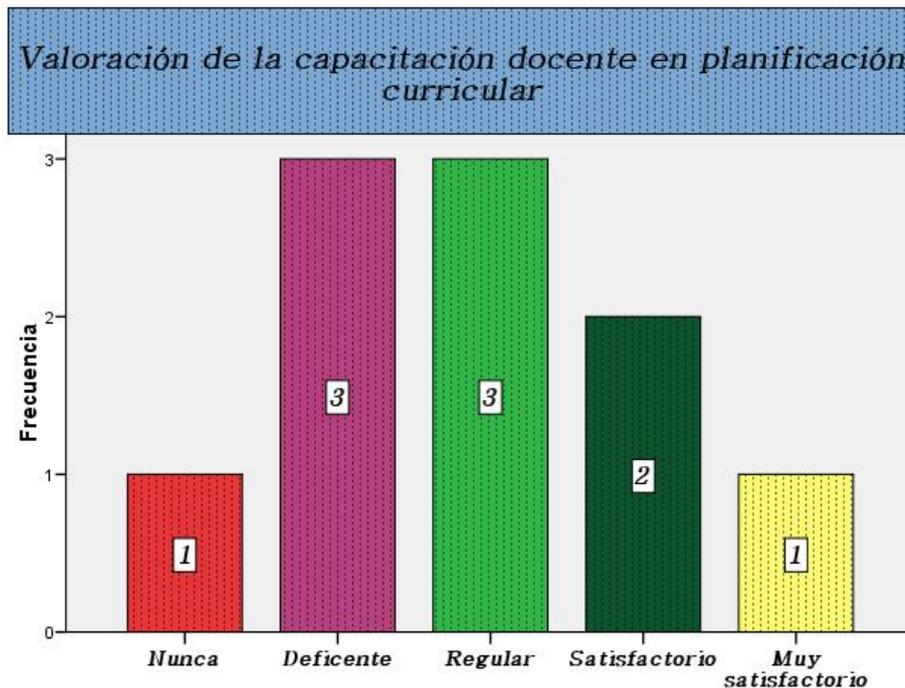


Como vemos en la Tabla N° 23 el 70% de los docentes opina que el equipo docente muestra dificultades en su capacidad para realizar procesos de evaluación curricular en forma satisfactoria y 30% en forma satisfactoria.

**Tabla N° 23:** Valoración de la capacitación docente en evaluación curricular

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	3	30.0	30.0	40.0
	Regular	3	30.0	30.0	70.0
	Satisfactorio	2	20.0	20.0	90.0
	Muy satisfactorio	1	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 18:** Valoración de la capacitación docente en evaluación curricular

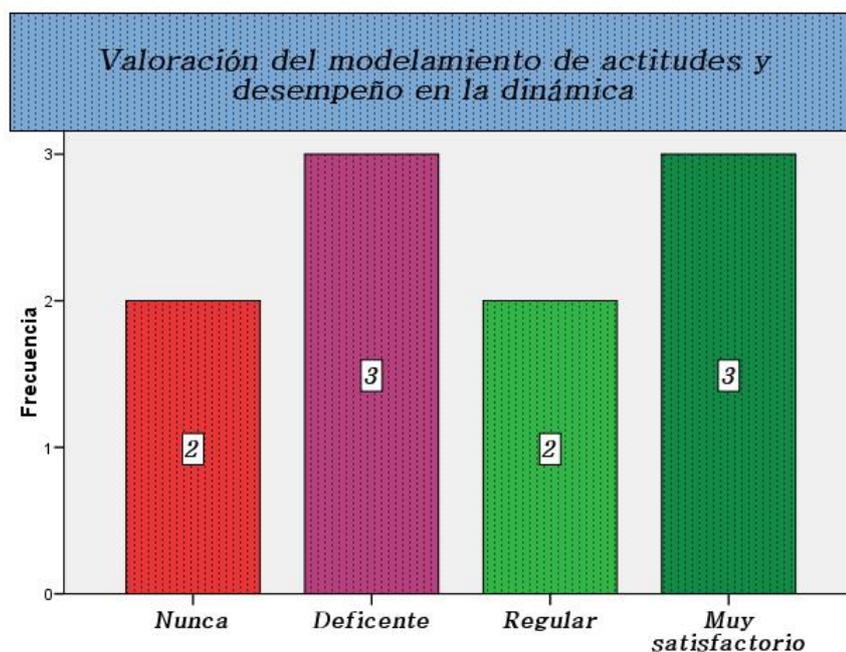


Por otro lado, el 70 % de los docentes considera que hay dificultades en su capacidad para que cada uno de los miembros del equipo docente modele sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para poder integrarse y un 30% lo hace satisfactoriamente como se ve en la Tabla N° 24

**Tabla N° 24:** Valoración del modelamiento de actitudes y desempeño en la dinámica

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	2	20.0	20.0	20.0
	Deficiente	3	30.0	30.0	50.0
	Regular	2	20.0	20.0	70.0
	Muy satisfactorio	3	30.0	30.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 19:** Valoración del modelamiento de actitudes y desempeño en la dinámica

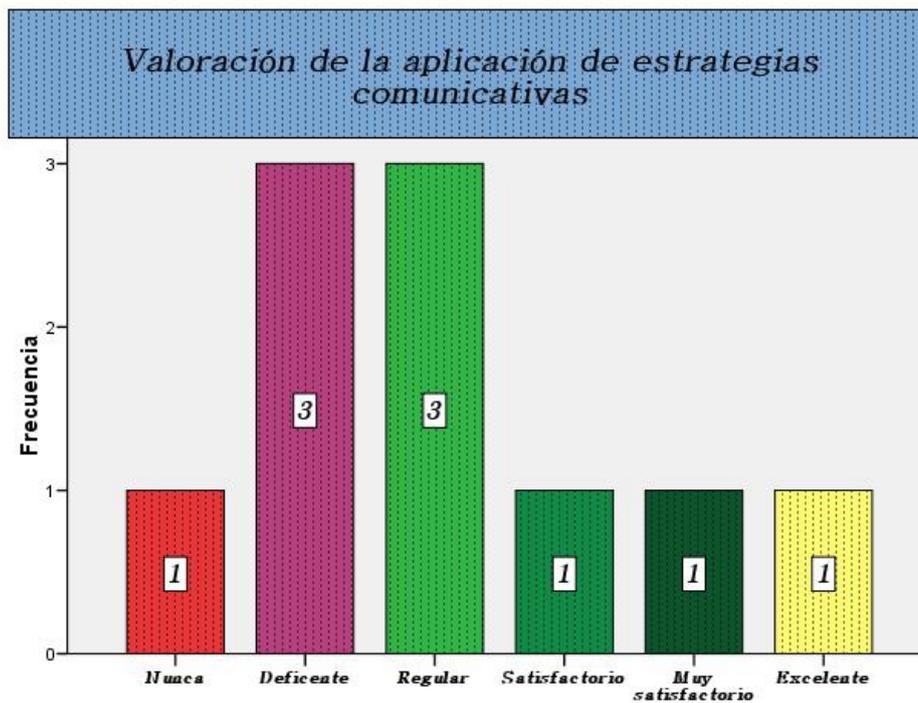


Por otro lado, el 70 % de los docentes considera que hay dificultades en su capacidad para que cada uno de los miembros del equipo docente modele sus actitudes y desempeño en la dinámica grupal para poder integrarse nos lleva a pensar que hace falta desarrollar habilidades sociales y comunicativas en los docentes, para que puedan aplicar estrategias que favorezcan la comunicación interpersonal.

Por otro lado un 30% lo hace satisfactoriamente como se ve en la Tabla N° 25

**Tabla N° 25:** Valoración de la aplicación de estrategias comunicativas

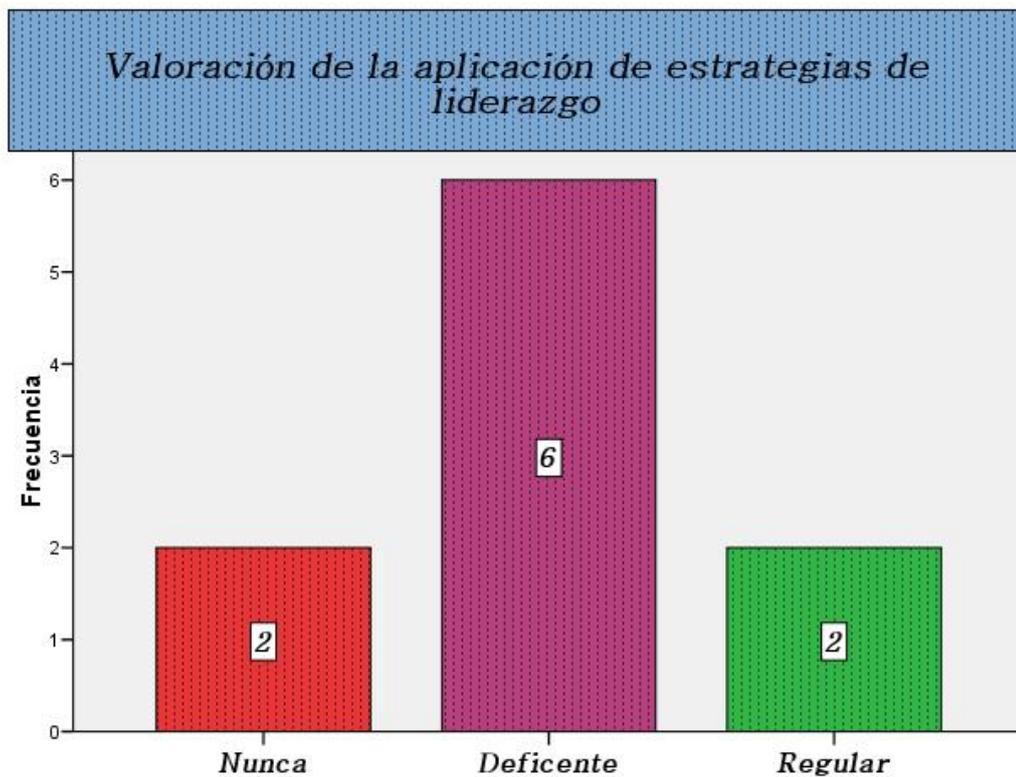
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	3	30.0	30.0	40.0
	Regular	3	30.0	30.0	70.0
	Satisfactorio	1	10.0	10.0	80.0
	Muy satisfactorio	1	10.0	10.0	90.0
	Excelente	1	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 20:** Valoración de la aplicación de estrategias comunicativas

Preocupa que el 100% de los docentes indican que muestran dificultades para la aplicación de estrategias de liderazgo en forma satisfactoria. Estos resultados indican la necesidad de mejora en la aplicación de estrategias de liderazgo, como veremos en la tabla N° 26

**Tabla N° 26:** Valoración de la aplicación de estrategias de liderazgo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	2	20.0	20.0	20.0
	Deficiente	6	60.0	60.0	80.0
	Regular	2	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 21:** Valoración de la aplicación de estrategias de liderazgo

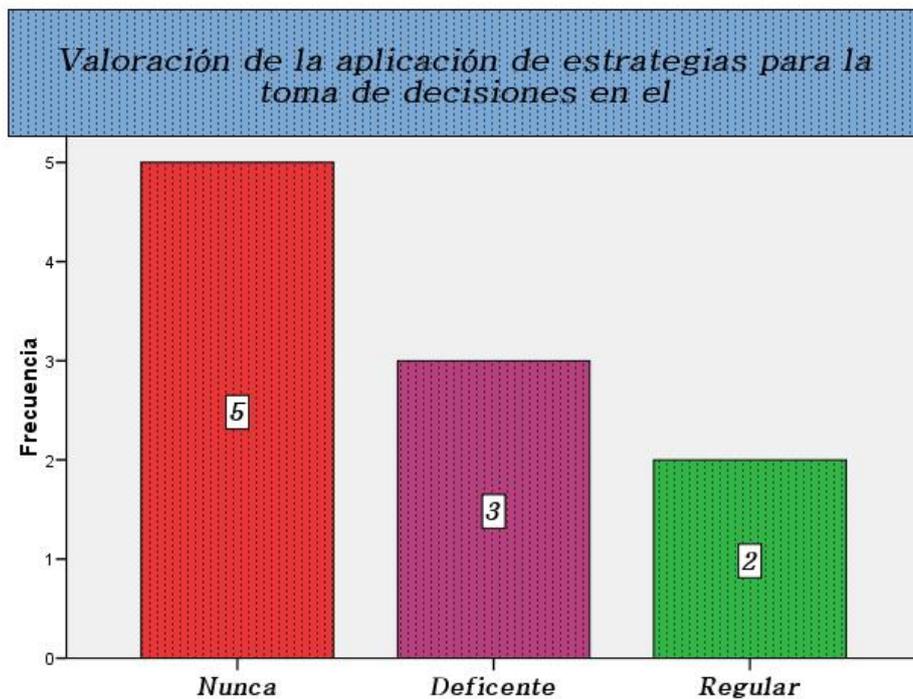
Como se vio en las unidades de análisis anteriores el liderazgo corresponde a quienes dirigen y orientan a los docentes hacia el logro de los objetivos institucionales, directivos, coordinadores y también los docentes coordinadores de grupo de trabajo.

También se ve en la tabla N° 27 que un 80% de los docentes considera hay dificultades en la aplicación de estrategias para la toma de decisiones en el trabajo en equipo y para un 20% es satisfactoria.

**Tabla N° 27:** Valoración de la aplicación de estrategias para la toma de decisiones en el trabajo en equipo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	5	50.0	50.0	50.0
	Deficiente	3	30.0	30.0	80.0
	Regular	2	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 22:** Valoración de la aplicación de estrategias para la toma de decisiones en el trabajo en equipo



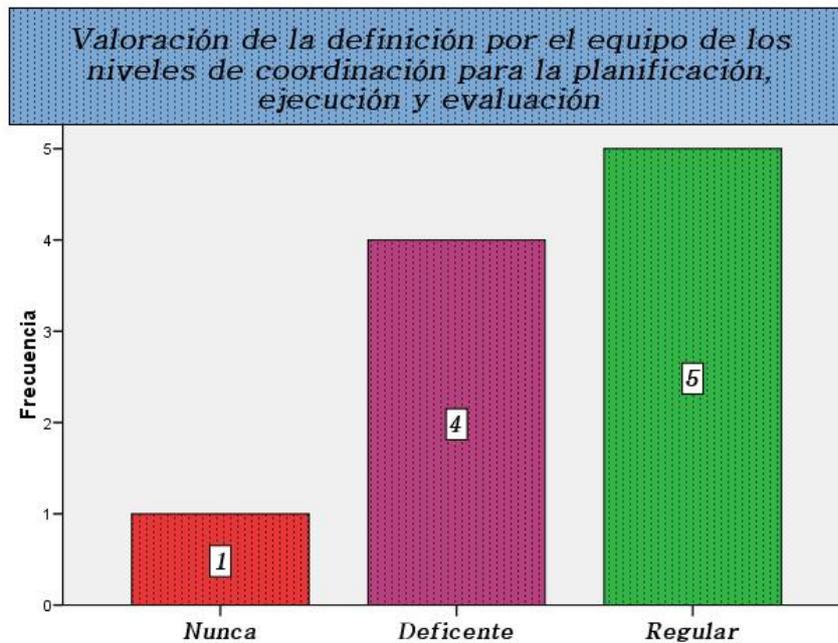
En la Tabla N° 28 se aprecia que el 10% de los docentes opina que no son satisfactorios los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación sean definidas por el equipo.

Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación. Supone crear y animar estructuras organizativas que como una trama dan cohesión y estabilidad al grupo, le dotan de mayor eficacia y le facilitan la ejecución.

**Tabla N° 28:** Valoración de la definición por el equipo de los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	4	40.0	40.0	50.0
	Regular	5	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N°23:** Valoración de la definición por el equipo de los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación



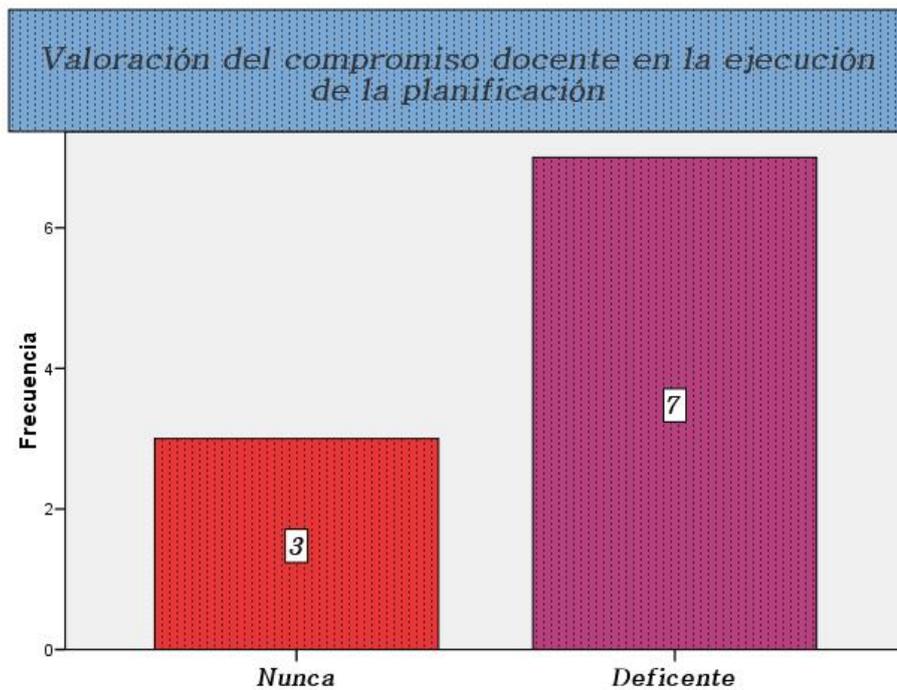
### Ejecución curricular

Los docentes no cumplen funciones comprometidos con el éxito de la tarea promoviendo un ambiente participativo, motivados por la satisfacción y reconocimiento a su labor en equipo porque comparten experiencias y contrastan procesos en equipo, en opinión del 100% de los docentes muestran dificultades respecto a esta función como se observa en la tabla N° 29.

**Tabla N° 29:** Valoración del compromiso docente en la ejecución de la planificación

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	3	30.0	30.0	30.0
	Deficiente	7	70.0	70.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 24:** Valoración del compromiso docente en la ejecución de la planificación



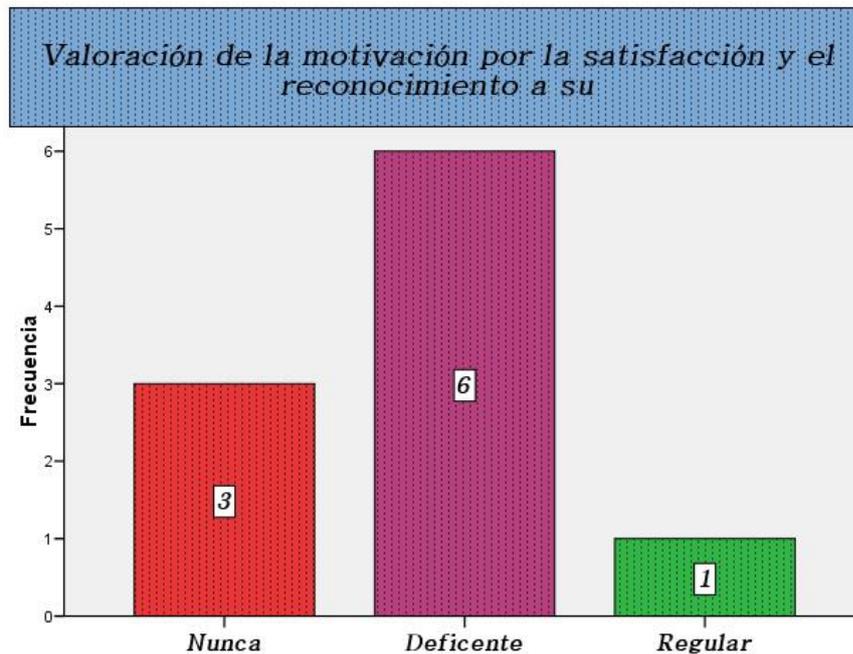
En la tabla N° 30 veremos que el 60% de los docentes considera deficiente que los docentes estén motivados por la satisfacción y reconocimiento a su labor en equipo, un 30% opina que nunca y un 10% lo hace regularmente. Esta opinión dividida proviene de la introspección de los docentes respecto a la motivación que se genera por la satisfacción y reconocimiento a la labor en equipo, que no se da por parte de los directivos y coordinadores de inicial, primaria y secundaria.

Lamentablemente los docentes no cuentan con la retroalimentación necesaria que les permita lograr satisfacción y reconocimiento a su labor en equipo seguir mejorando.

**Tabla N° 30:** Valoración de la motivación por la satisfacción y el reconocimiento a su labor en equipo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	3	30.0	30.0	30.0
	Deficiente	6	60.0	60.0	90.0
	Regular	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

**Figura N° 25:** Valoración de la motivación por la satisfacción y el reconocimiento a su labor en equipo

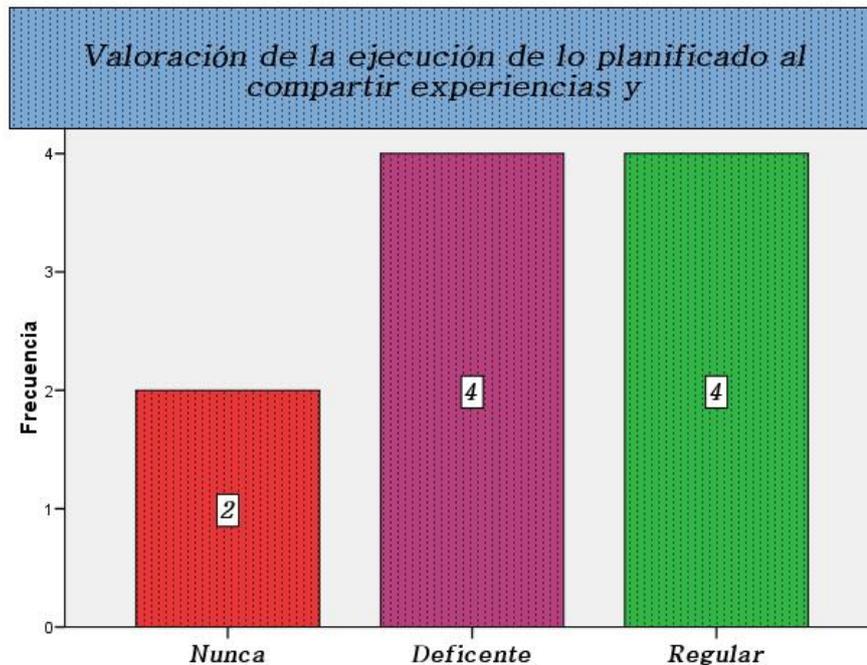


Además, en la Tabla N° 31 se observa que el 100% de los docentes opina que hay dificultades en la ejecución de lo planificado compartiendo experiencias y contrastando los procesos en equipo, impidiendo contrastar los procesos pedagógicos.

**Tabla N° 31:** Valoración de la ejecución de lo planificado al compartir experiencias

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	2	20.0	20.0	20.0
	Deficiente	4	40.0	40.0	60.0
	Regular	4	40.0	40.0	100.0
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N°26:** Valoración de la ejecución de lo planificado al compartir experiencias

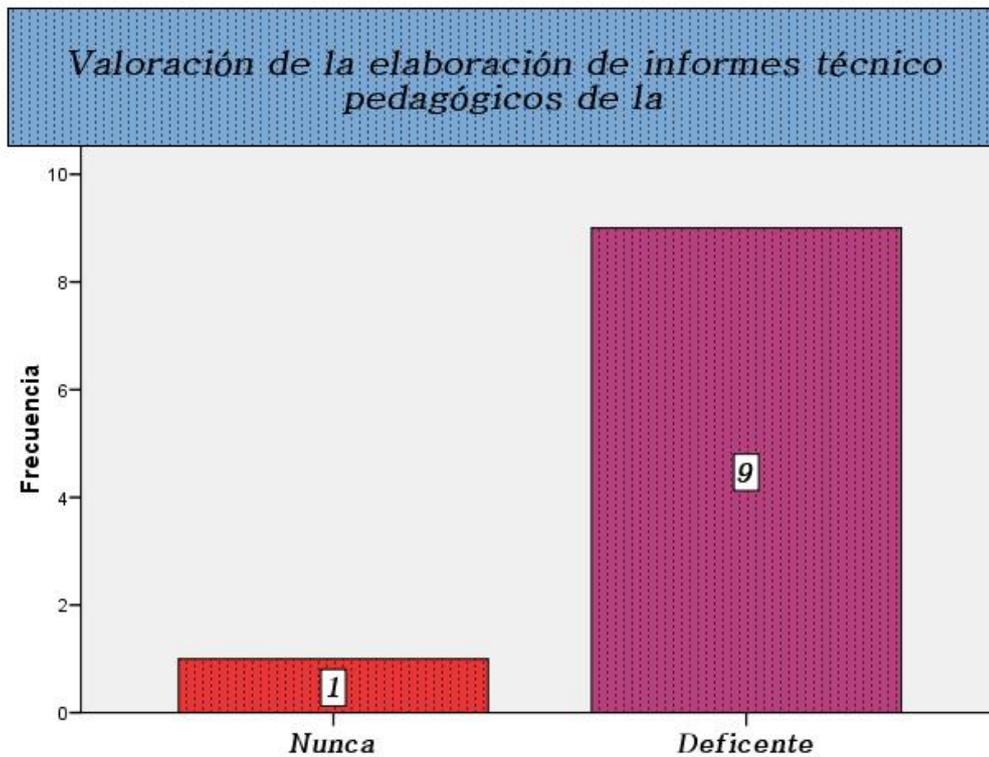


Respecto a la elaboración de informes técnico pedagógicos, el 100% considera que no hay participación en equipo en la elaboración de informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado lo hacen en forma personal, como veremos en la tabla N° 32. El 40% de los docentes que indica deficiente

**Tabla N° 32:** Valoración de la elaboración de informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	6	60.0	60.0	60.0
	Deficiente	4	40.0	40.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 27:** Valoración de la elaboración de informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado

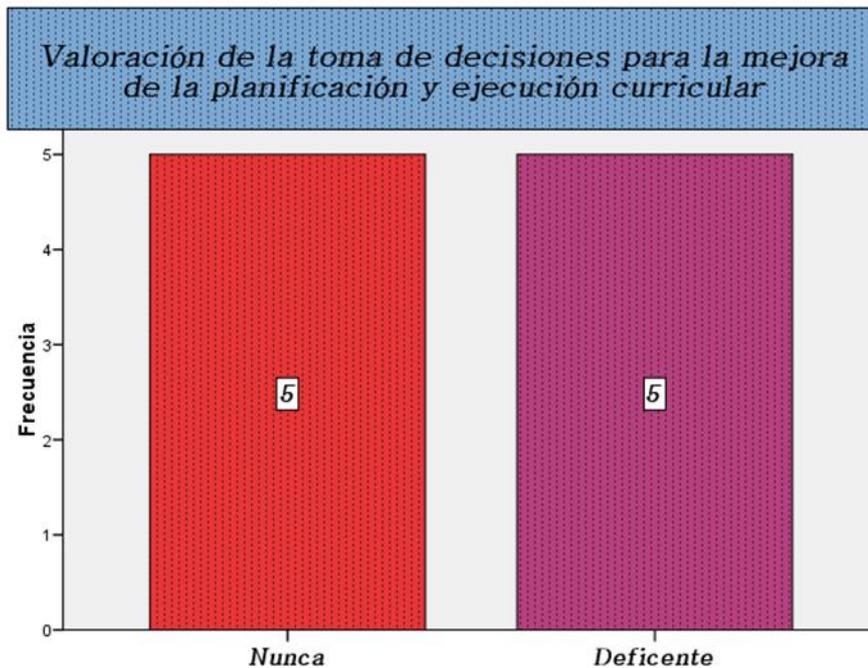


Si observamos la tabla N° 33 veremos que hay posiciones compartidas ya que el 50% de los docentes dice que es deficiente la toma de decisiones para la mejora de planificación y ejecución y el otro 50% señala que no hay participación.

**Tabla N° 33:** Valoración de la toma de decisiones para la mejora de la planificación y ejecución curricular

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	5	50.0	50.0	50.0
	Deficiente	5	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 28:** Valoración de la toma de decisiones para la mejora de la planificación y ejecución curricular



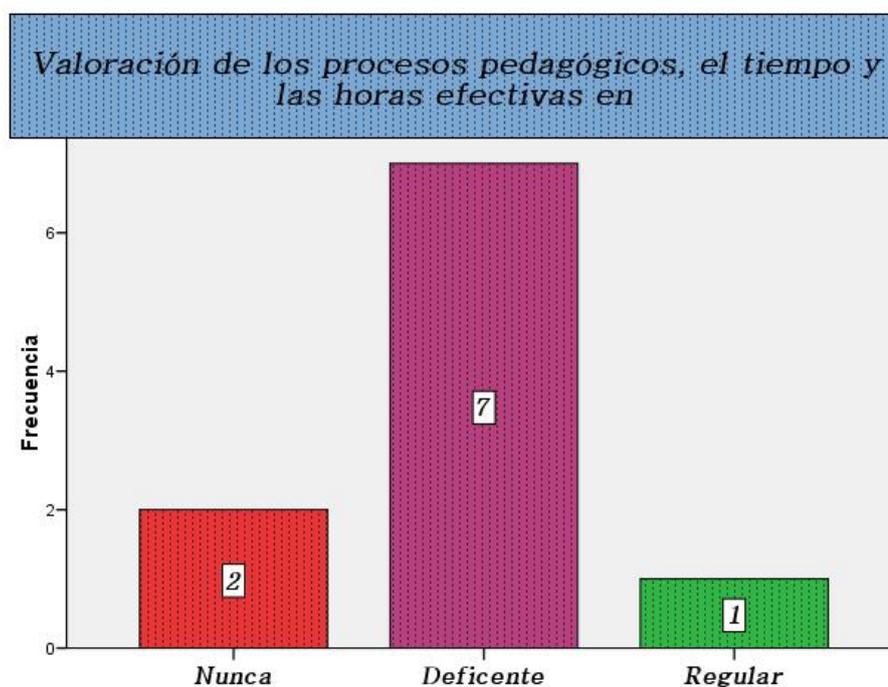
### Evaluación curricular

El 70% de los docentes, de acuerdo a la Tabla N° 34 considera deficiente que el monitoreo del trabajo docente en equipo tome en cuenta los procesos pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas, un 10% que se hace regularmente, el 32% que opina que es regular, el 20% indica que los directivos no toman en cuenta los procesos pedagógicos en relación al tiempo, las horas efectivas y el monitoreo del trabajo docente en equipo.

**Tabla N° 34:** Valoración de los procesos pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas en el trabajo en equipo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	2	20.0	20.0	20.0
	Deficiente	7	70.0	70.0	90.0
	Regular	1	10.0	10.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N°29:** Valoración de los procesos pedagógicos, el tiempo y las horas efectivas en el trabajo en equipo



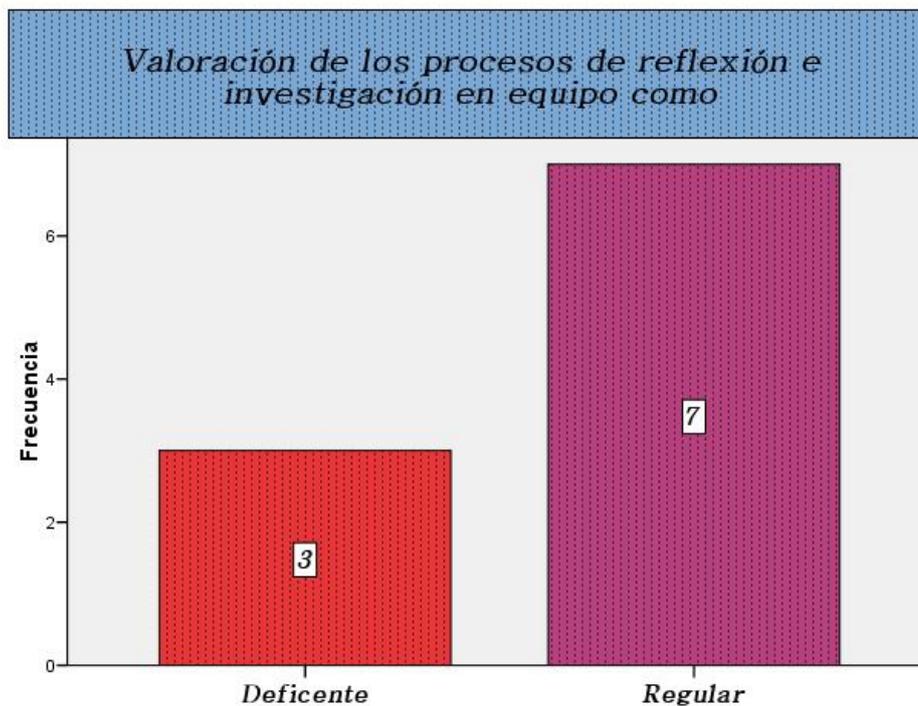
El manejo racional del tiempo, las horas efectivas de aprendizaje requieren de un monitoreo del trabajo docente, situación que no se da en la institución educativa.

El 70% de los docentes opina regular el desarrollo de procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio, como se ve en la tabla N° 35 Pero, el 30% opina que es deficiente

**Tabla N° 35:** Valoración de los procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación en servicio

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	3	30.0	30.0	30.0
	Regular	7	70.0	70.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N°30:** Valoración de los procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación en servicio



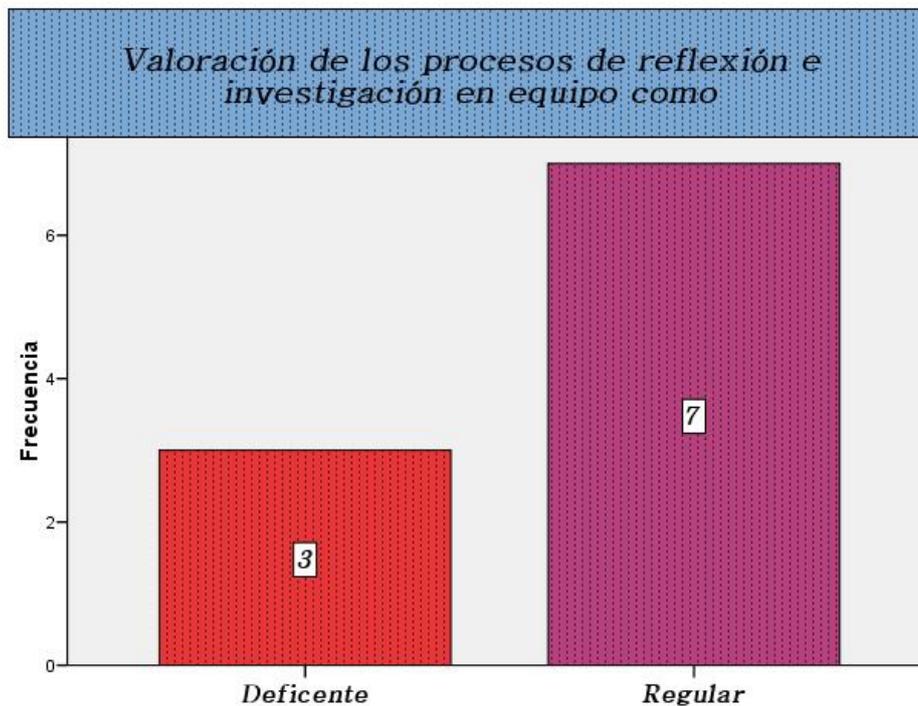
Podemos inferir que los docentes no realizan en equipo procesos de reflexión e investigación, debido a las limitaciones de tiempo y espacio, dificultándose el proceso de formación permanente en servicio y el aprendizaje en grupo que les permita desarrollar habilidades docentes

El 70% de los docentes opina regular el desarrollo de procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio, como se ve en la tabla N° 36. Pero, el 30% opina que es deficiente

**Tabla N° 36:** Valoración de la elaboración de informes del rendimiento académicos en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	3	30.0	30.0	30.0
	Regular	7	70.0	70.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 31:** Valoración de la elaboración de informes del rendimiento académicos en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente



De acuerdo a los resultados del análisis del proceso de evaluación de la planificación curricular podemos señalar:

- No hay un monitoreo sostenido de los procesos pedagógicos debiendo mejorarse la administración del tiempo y las horas efectivas de las sesiones de aprendizaje.
- Los docentes no comparten procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de su formación permanente en servicio, limitada a los tiempos establecidos por la institución educativa, dificultándose el

proceso de formación permanente en servicio y el aprendizaje en grupo que les permita desarrollar habilidades docentes.

- La comunicación de resultados por medio de los informes del rendimiento en evaluaciones es insuficiente y afecta la calidad de los aprendizajes.
- Los docentes toman decisiones para la mejora de procesos de planificación, ejecución y evaluación curricular en forma muy satisfactoria.

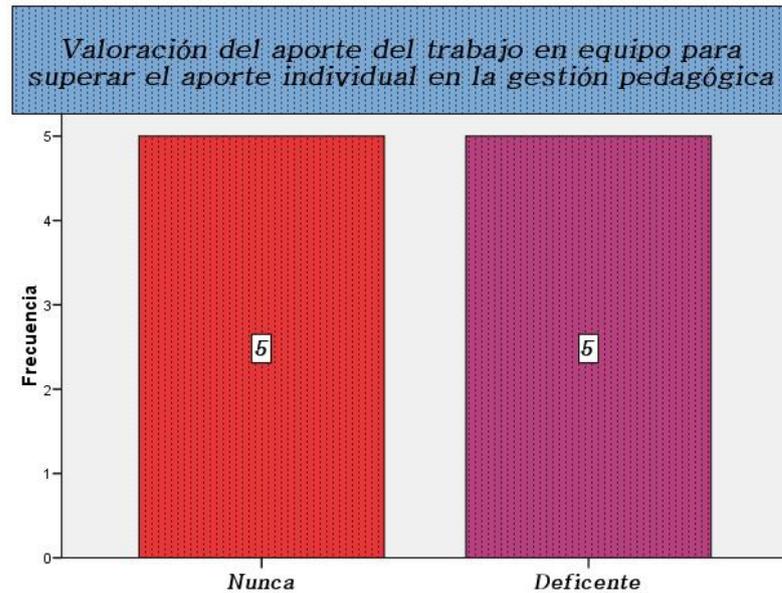
### LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

En la tabla N° 37 se observa que hay opiniones compartidas ya que el 50% dice que el aporte del trabajo en equipo no supera el aporte individual en la gestión pedagógica, a lo que podemos añadir el otro 50% dice que ocurre de manera deficiente.

**Tabla N° 37:** Valoración del aporte del trabajo en equipo para superar el aporte individual en la gestión pedagógica

		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Nunca	5	50.0	50.0	50.0
	Deficiente	5	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N°32:** Valoración del aporte del trabajo en equipo para superar el aporte individual en la gestión pedagógica



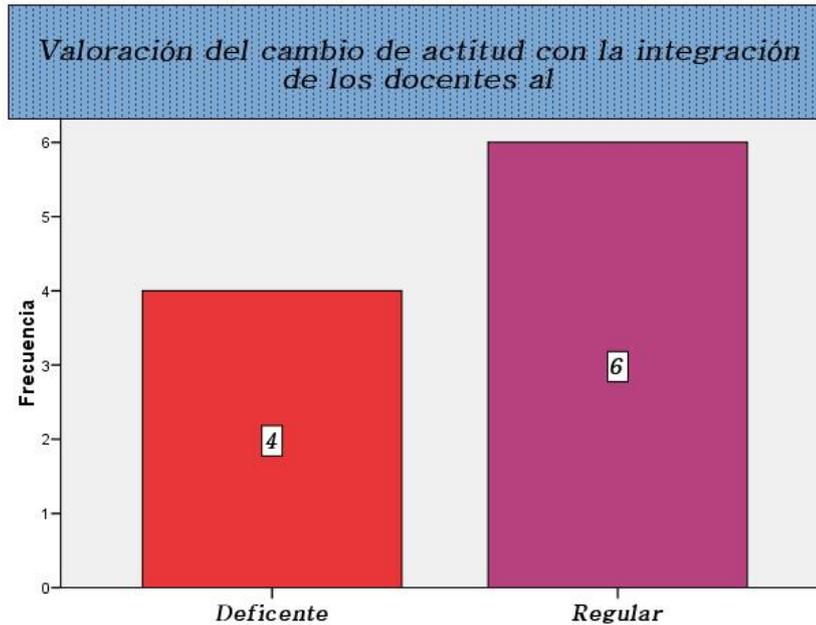
Como se aprecia en la tabla N° 38 60% de los docentes considera que hay un cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo, en forma regular y un 40 % de una forma deficiente.

De acuerdo a lo que señala López (2008: 16): “Los profesores deben adoptar de forma colectiva acuerdos que promuevan el desarrollo de la colaboración en sus centros, como mantener actitudes dialogantes con el resto de compañeros o impulsar el desarrollo de organizaciones docentes de tipo horizontal.”

**Tabla N° 38:** Valoración del cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Deficiente	4	40.0	40.0	40.0
	Regular	6	60.0	60.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Figura N° 33:** Valoración del cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo



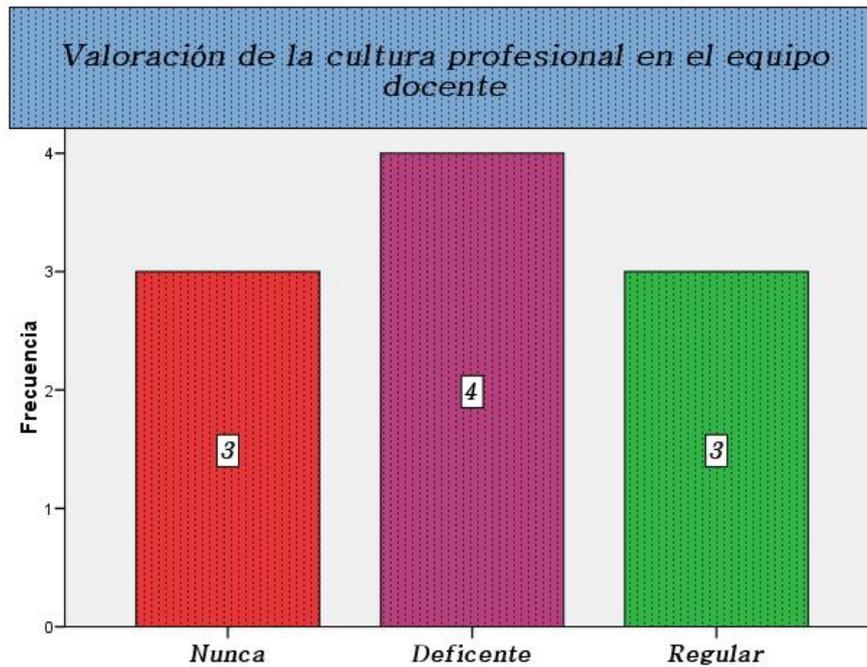
El cambio de actitud es el mayor logro de esta parte de la valoración, y es el primer paso para el desarrollo personal, requiere de un trabajo personalizado del mismo docente, de su grupo de trabajo y de la institución educativa porque el mejoramiento de los procesos de gestión pedagógica empiezan con el cambio de actitud y la decisión personal del docente.

El 30% de los docentes opina que no se observa una cultura profesional en el equipo docente, el 40% deficiente y el 30% de forma regular, como veremos en la tabla N° 39

Imbernón se refiere a la nueva cultura profesional y su papel en la relación, convivencia, e interacción del profesorado con los miembros de la comunidad educativa y la cultura del centro (1998: 79). Además, insiste en la comprensión del concepto de desarrollo profesional cooperativo, como el proceso mediante el cual: “grupos de profesores trabajan juntos, usando una variedad de métodos y estructuras para su propio desarrollo profesional y cuyo trabajo puede abarcar cualquier faceta de su práctica diaria en cualquiera de sus ámbitos espacio-temporales y prácticos del centro” (Imbernón, 1998: 182).

**Tabla N° 39:** Valoración de la cultura profesional en el equipo docente

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Nunca	3	30.0	30.0	30.0
	Deficiente	4	40.0	40.0	70.0
	Regular	3	30.0	30.0	100.0

**Figura N° 34:** Valoración de la cultura profesional en el equipo docente

## 4.2 Análisis Inferencial

Este análisis permitirá probar si el estilo de gestión pedagógica se relaciona positiva o no con el trabajo docente en equipo de los docentes de la I.E. "Luis Enrique XIV"

La prueba de hipótesis, se realiza mediante la hipótesis estadística siguiente:

**Hi:** La relación entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

**Ho:** La relación entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

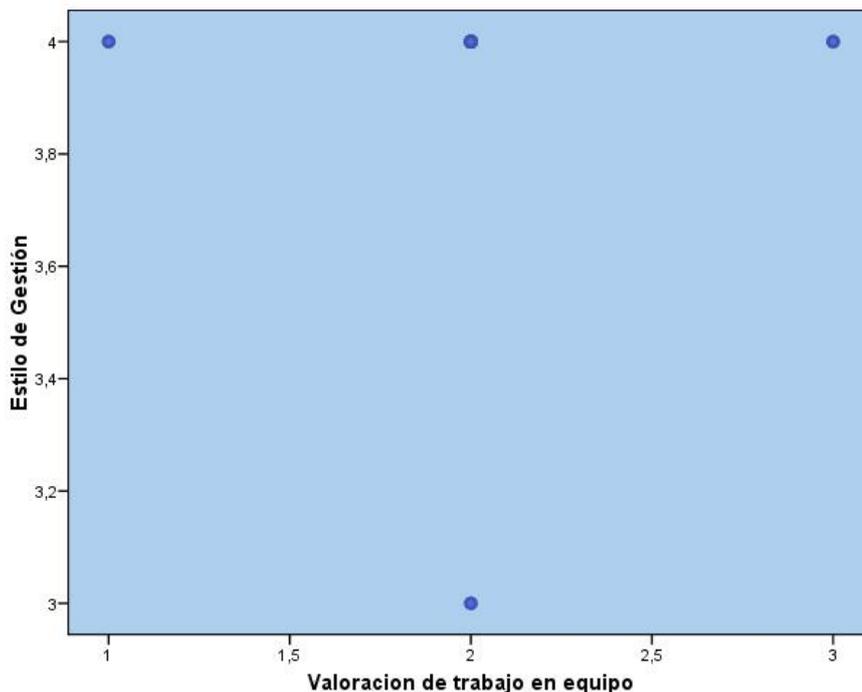
**Tabla N° 40:** Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo

**Correlaciones**

		Estilo de Gestión	Trabajo docente en equipo
Estilo de Gestión	Correlación de Pearson	1	-.756(*)
	Sig. (bilateral)		.018
	N	9	9
Trabajo docente en equipo	Correlación de Pearson	-.756(*)	1
	Sig. (bilateral)	.018	
	N	9	9

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Figura N° 35:** Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo



Se aprecia, con un grado de correlación de 0,756 y una significancia de 0,18, que existe una correlación significativa. Por lo tanto existe una relación positiva entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015

El gráfico de dispersión también sugiere una relación lineal entre las dos variables, por lo que se aplica la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Finalmente, se concluye que la correlación entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo es positiva. Luego, a la luz de los resultados, se concluye que se acepta la hipótesis alterna es decir, el estilo de gestión se relaciona significativamente con el trabajo docente en equipo en los docentes en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015

### Hipótesis Especifica 1

**Hi1:**La relación entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

**Ho1:**La relación entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015.

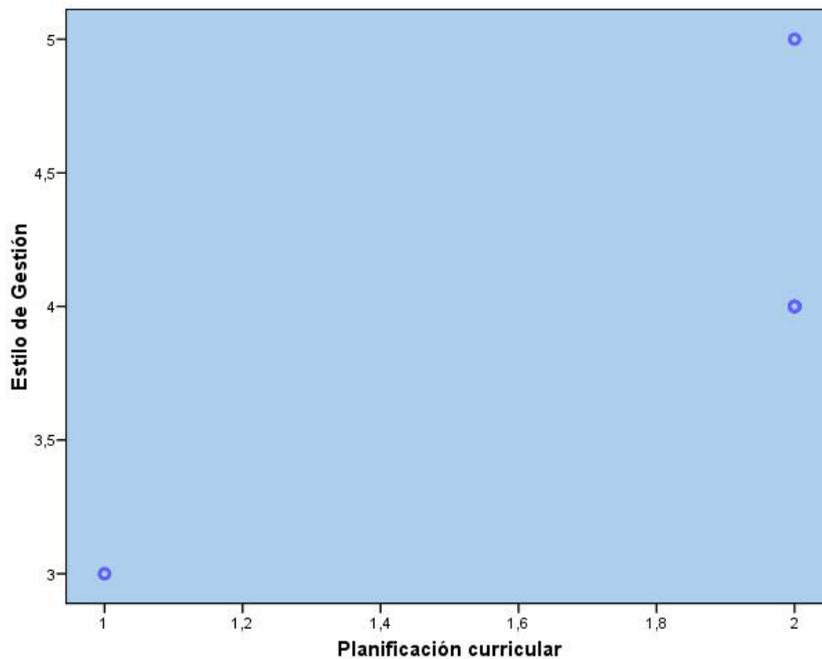
**Tabla N° 41:** Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo.

### Correlaciones

		Estilo de Gestión	Planificación curricular
Estilo de Gestión	Correlación de Pearson	1	.836(**)
	Sig. (bilateral)		.003
	N	10	10
Planificación curricular	Correlación de Pearson	.836(**)	1
	Sig. (bilateral)	.003	
	N	10	10

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

**Figura N° 36:** Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo.



Se aprecia, con un grado de correlación de 0,836 y una significancia de 0,003, que existe una correlación significativa. Por lo tanto existe una relación positiva entre el estilo de gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo. en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015

El gráfico de dispersión también sugiere una relación lineal entre las dos variables, por lo que se aplica la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Finalmente, se concluye que la correlación entre el estilo de gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo es positiva. Luego, a la luz de los resultados, se concluye que se acepta la hipótesis alterna es decir, el estilo de gestión se relaciona significativamente con la planificación curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015

### Hipótesis específica 2

**Hi2:** La relación entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015

**Ho2:** La relación entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015

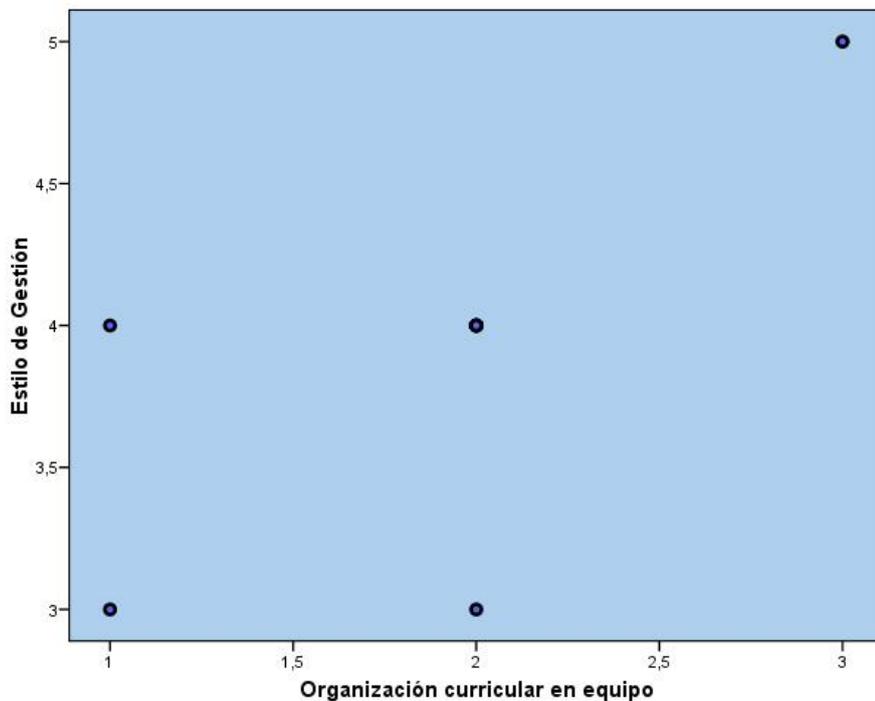
**Tabla N° 42:** Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la organización curricular en equipo.

#### Correlaciones

		Estilo de Gestión	Organización curricular en equipo
Estilo de Gestión	Correlación de Pearson	1	.655(*)
	Sig. (bilateral)		.040
	N	10	10
Organización curricular en equipo	Correlación de Pearson	.655(*)	1
	Sig. (bilateral)	.040	
	N	10	10

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Figura N°37:** Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la organización curricular en equipo



Se aprecia, con un grado de correlación de 0,655 y una significancia de 0,040, que existe una correlación significativa. Por lo tanto existe una relación positiva entre el estilo de gestión pedagógica y la organización curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015

El gráfico de dispersión también sugiere una relación lineal entre las dos variables, por lo que se aplica la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Finalmente, se concluye que la correlación entre el estilo de gestión pedagógica y la organización curricular en equipo es positiva. Luego, a la luz de los resultados, se concluye que se acepta la hipótesis alterna es decir, el estilo de gestión se relaciona significativamente con la organización curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015

### Hipótesis Específica 3

**Hi3:**La relación entre la gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo es positiva en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.

**Ho3:**La relación entre la gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo no es positiva en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.

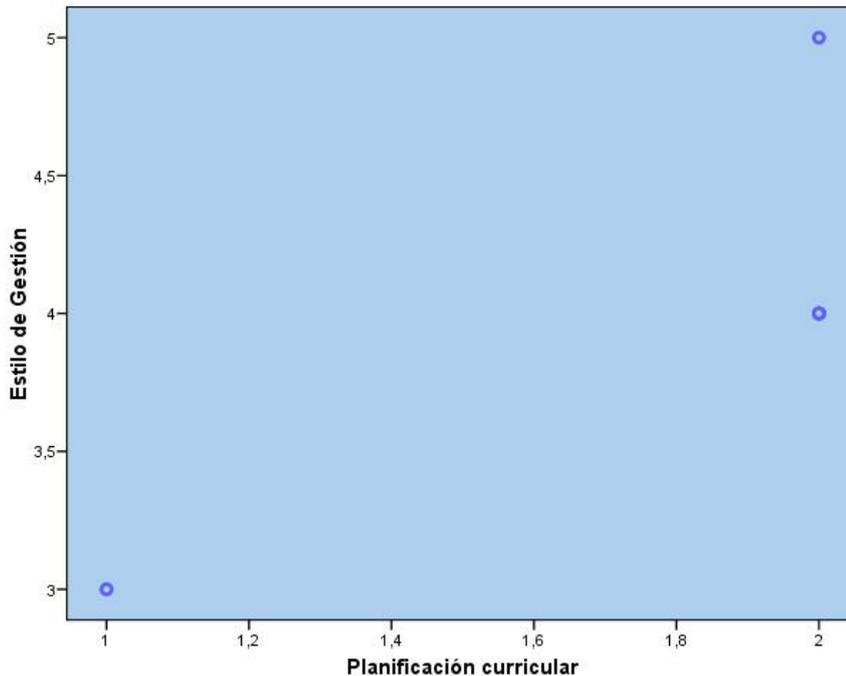
**Tabla N° 43:** Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo.

#### Correlaciones

		Estilo de Gestión	Ejecución curricular
Estilo de Gestión	Correlación de Pearson	1	.836(**)
	Sig. (bilateral)		.003
	N	10	10
Ejecución curricular	Correlación de Pearson	.836(**)	1
	Sig. (bilateral)	.003	
	N	10	10

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

**Figura N° 38:** Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo.



Se aprecia, con un grado de correlación de 0,836 y una significancia de 0,003, que existe una correlación significativa. Por lo tanto existe una relación positiva entre el estilo de gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015

El gráfico de dispersión también sugiere una relación lineal entre las dos variables, por lo que se aplica la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Finalmente, se concluye que la correlación entre el estilo de gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo es positiva. Luego, a la luz de los resultados, se concluye que se acepta la hipótesis alterna es decir, el estilo de gestión se relaciona significativamente con la planificación curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.

#### Hipótesis específica 4

**Hi4:** La relación entre la gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

**Ho4:** La relación entre la gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

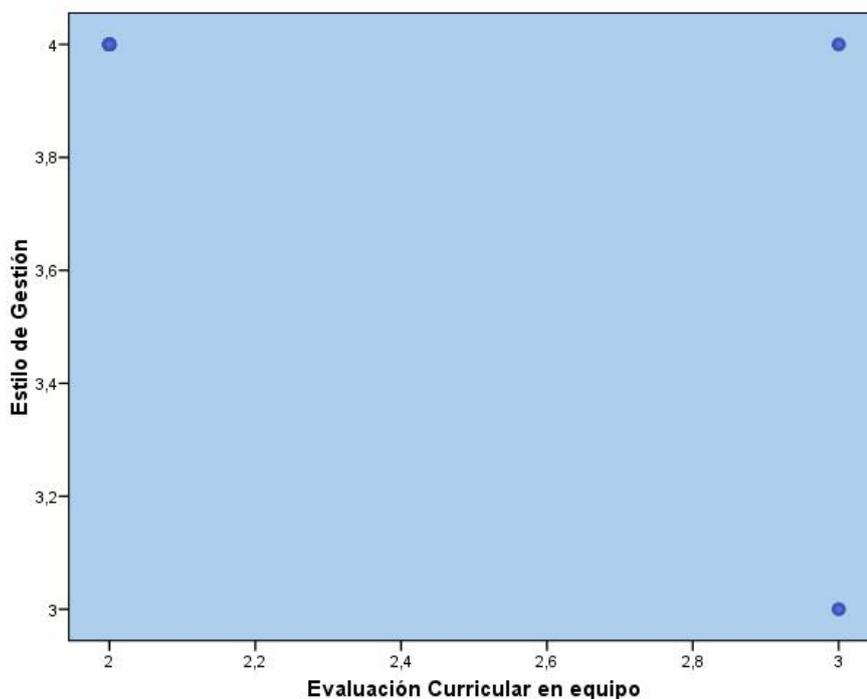
**Tabla N° 44:** Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo

#### Correlaciones

		Estilo de Gestión	Evaluación Curricular en equipo
Estilo de Gestión	Correlación de Pearson	1	.667(*)
	Sig. (bilateral)		.035
	N	10	10
Evaluación Curricular en equipo	Correlación de Pearson	.667(*)	1
	Sig. (bilateral)	.035	
	N	10	10

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Figura N° 39:** Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo



Se aprecia, con un grado de correlación de 0,667 y una significancia de 0,035, que existe una correlación significativa. Por lo tanto existe una relación positiva entre el estilo de gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015

El gráfico de dispersión también sugiere una relación lineal entre las dos variables, por lo que se aplica la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Finalmente, se concluye que la correlación entre el estilo de gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo es positiva. Luego, a la luz de los resultados, se concluye que se acepta la hipótesis alterna es decir, el estilo de gestión se relaciona significativamente con la evaluación curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV", Comas, 2015

### Hipótesis Específica 5

**Hi5:** La relación entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

**Ho5:** La relación entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.

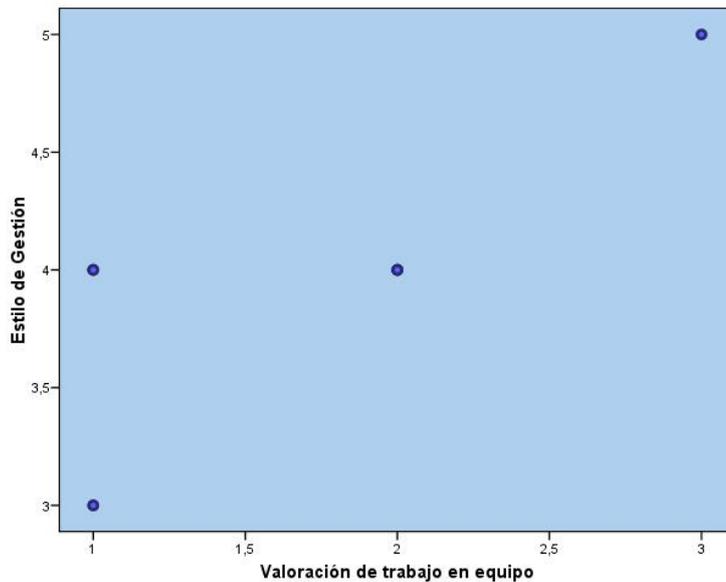
**Tabla N° 45:** Análisis de correlación de Pearson entre el estilo de gestión pedagógica y la valoración de trabajo en equipo

#### Correlaciones

		Estilo de Gestión	Valoración de trabajo en equipo
Estilo de Gestión	Correlación de Pearson	1	.728(*)
	Sig. (bilateral)		.017
	N	10	10
Valoración de trabajo en equipo	Correlación de Pearson	.728(*)	1
	Sig. (bilateral)	.017	
	N	10	10

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Figura N° 40:** Gráfico de dispersión entre el estilo de gestión pedagógica y la valoración de trabajo en equipo



Se aprecia, con un grado de correlación de 0,728 y una significancia de 0,017, que existe una correlación significativa. Por lo tanto existe una relación positiva entre el estilo de gestión pedagógica y la valoración de trabajo en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015

El gráfico de dispersión también sugiere una relación lineal entre las dos variables, por lo que se aplica la correlación de Pearson para ver si esta relación es significativa.

Finalmente, se concluye que la correlación entre el estilo de gestión pedagógica y la valoración de trabajo en equipo es positiva. Luego, a la luz de los resultados, se concluye que se acepta la hipótesis alterna es decir, el estilo de gestión se relaciona significativamente con la valoración de trabajo en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015

Se aprecia, con un grado de correlación de 0,756 y una significancia de 0,18, que existe una correlación significativa. Por lo tanto existe una relación positiva entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos, se verificó a través de la prueba de hipótesis de investigación general donde se aprecia un grado de correlación de 0,756 y una significancia de 0,18, por lo tanto existe una relación positiva entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015. Se llegaron a conclusiones: que el estilo de gestión pedagógica de los Directivos influye negativamente en el trabajo docente en equipo existiendo escasa participación en la planificación, organización, ejecución evaluación y valoración de trabajo en equipo.

Frente a ello, Yabar (2013) sostiene que la práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral, del éxito de la Institución, por ello se debe reflexionar sobre el papel del Director como líder para movilizar la participación de toda la comunidad educativa, dando respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas.

Asimismo Quichca señala que una Gestión Administrativa de calidad está relacionada con el desempeño docente buscando dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas de la Institución educativa. Es sabidos que la manera de concebir, planificar, organizar, dirigir, administrar, evaluar una institución se hace preponderante para lograr mejores resultados en los aprendizajes de los niños.

Del mismo modo Quispe precisa que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión. Por tanto, como el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, es necesario que el director incida con mayor claridad en la aplicación del estilo de

liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos.

Por otro lado Zárate señala que existe una asociación entre las variables tipo de liderazgo del director y estilo de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo, para que las organizaciones de las Instituciones Educativas alcancen su más alto rendimiento es determinante desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, y este esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógico con los alumnos y al clima institucional.

Finalmente Salinas establece la relación entre la gestión pedagógica y la práctica docente considerando un nuevo rol designado de los Directivos respecto a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. Para lograr este cometido ellos deben generar espacios de participación con toda la comunidad educativa bajo un enfoque participativo y consensuado para unir esfuerzos en el logro de objetivos comunes haciendo posible brindar un servicio educativo de calidad.

## CONCLUSIONES

**PRIMERO:** Los resultados mostrados indican una asociación entre las variables estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015. Según el análisis de correspondencias, existe una asociación significativa muy buena entre ambas variables, el estadístico Pearson 0,756 apoya esta conclusión, por lo tanto se acepta la hipótesis y se rechaza la hipótesis nula.

**SEGUNDO:** Del mismo modo, existe una relación entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV, Comas, 2015., Comas. Se concluye que existe una correlación relativamente significativa, con un grado de correlación de 0.836 y un nivel de significancia menor a 0.003 por lo tanto se acepta la hipótesis y se rechaza la hipótesis nula

**TERCERO:** Así también, existe una relación significativa entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente en la I.E.I. “Luis Enrique XIV, Comas, 2015., Comas. Se concluye que existe una correlación significativa, con un grado de correlación de 0,655, un nivel de significancia menor a 0.040 por lo tanto se acepta la hipótesis y se rechaza la hipótesis nula.

**CUARTO:** Por otro lado, existe una relación entre la gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV, Comas, 2015., Comas. Se concluye que existe una correlación relativamente significativa, con un grado de correlación de 0.836 y un nivel de significancia menor a 0.003 por lo tanto se acepta la hipótesis y se rechaza la hipótesis nula.

**QUINTO:** Así pues, existe una relación entre la gestión pedagógica con la evaluación curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas. Se concluye que existe una correlación altamente significativa, con un grado de correlación de 0,667 y un nivel de significancia menor a 0.035 por lo tanto se acepta la hipótesis y se rechaza la hipótesis nula.

**SEXTO:** Del mismo modo se concluye que, existe una relación entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas. Se concluye que existe una correlación altamente significativa, con un grado de correlación de 0,728 y un nivel de significancia menor a 0.017, por lo tanto, se acepta la hipótesis y se rechaza la hipótesis nula.

El estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la participación activa y voluntaria de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo.

En su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia. Además, se da una coordinación pedagógica real en la toma de decisiones a través de: cada grupo de trabajo, quienes finalmente determinan las decisiones definitivas. El estilo de gestión de los coordinadores se caracteriza por ser organizado, comunicativo, comprometido y democrático. En el cumplimiento de sus funciones, los coordinadores, en general, aplican un estilo de gestión moderno y flexible.

## SUGERENCIAS

La práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral, del éxito de la Institución, por ello se debe reflexionar sobre el papel del Director como líder para movilizar la participación de toda la comunidad educativa, dando respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas.

Mejorar la coordinación de acuerdo a horarios para reuniones, donde se unifiquen criterios para mejorar la delegación de trabajos y las mejores opciones. Una comunicación más fluida entre Directivos y docentes permitirá que éstos últimos aporten y sean escuchados en la toma de decisiones para lograr objetivos institucionales.

Los Directivos deben ejercer liderazgo, más motivador y confiable. Se sugiere cursos de coaching y liderazgo teniendo en cuenta mayor tolerancia hacia docentes; y coherencia entre lo que se hace y se dice. Los valores institucionales requieren de estrategias para fortalecerlos, como la identificación con la institución, mayor compromiso para asumir las funciones con responsabilidad, y la cohesión en los grupos de trabajo.

Las acciones de previsión garantizan el logro de metas propuestas por la comunidad educativa liderada por el Director, quien identificará las fortalezas en recursos humanos y materiales en las acciones educativas, garantizando de algún modo el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

En las acciones de gestión pedagógica considerar la construcción y uso de instrumentos de evaluación que permitan verificar el nivel de logros de las metas planteadas, es por ello que dentro del PAT de la institución deben considerarse los cronogramas así como los productos a obtener después de cada periodo lectivo.

Finalmente se sugiere enriquecer más ésta investigación pero desde una perspectiva experimental para desarrollar acciones para la mejora de la gestión pedagógica y el trabajo en equipo docente a fin de verificar y comparar los resultados para iniciar la inserción de principios de calidad en relación al aprendizaje.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Carrillo S.. La gestión educativa en algunos documentos del MINEDU. Cuaderno de la Gestión Educativa. 2002.
2. R C. Valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo. Buenos Aires: IIPE UNESCO; 2002.
3. J C. Problemas de la Gestión educativa en América Latina. [Online]. [cited 2015 04 22. Available from: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especialización/Gestion/Lec2%20.pdf>.
4. Casares D. Lideres y educadores. 2000.
5. Exposito F. Aplicando la Psicología social. 2005.
6. Gomez L , Macedo J. [Online].; 2011. Available from: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv\\_educativa/2010\\_n26/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2010_n26/a04.pdf).
7. Anglas A. 2007. Tesis para optar el grado de magister en educación, Lima PUPC.
8. Carriego C. Los desafíos de la gestión escolar: una investigación cualitativa. B. 2004..
9. IPE. Gestión educativa estratégica. Módulo 2. 1999. Diez módulos entregados a los responsables de los procesos de transformación de la educación.
10. Perú MdEd. Marco de Buen Desempeño Directivo Lima: MINEDU; 2016.
11. Jabif L. Módulo de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza UNESCO , editor. Buenos Aires: IIPE.
12. MINEDU. Manual de Gestión para Directivos de Instituciones Educativas UNESCO , editor. Lima; 2011.
13. MINEDU. Marco Curricular. [Online].; 2004 [Toado del Ministerios de Educación de Guatemala]. Available from: [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/gestion\\_administrativa.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/gestion_administrativa.pdf).
14. Pacheco T, Duccoin P, Navarro M. La gestión pedagógica desde la perspectiva

- de la organización institucional de la educación. [Online].; 2015. Available from: [http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista78\\_S2A4ES.pdf](http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf).
15. GRAFFE GJ. Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista Pedagógica. 2002.
  16. Paez D. Psicología Social, Cultura y Educación Madrid: Pearson; 2004.
  17. Peralta P. Cultura Organizacional en el Centro Parroquial Elena de Santa María. 2009. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión.
  18. Reice. Estilos de gestión en educación municipalizada chilena y formación continua del profesorado. 2007; 5(1).
  19. Reyes A. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. 1997.
  20. Robbins S. Organizational behavior: concepts, controversies, and applications. 1st ed. New York: Prentice Hall; 1993.
  21. Yabar Y. La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado. 2013. Tesis para optar el grado de magister. UNMSM.
  22. Vargas D. Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. 2010. Tesis para optar el grado de magister. PUCP.
  23. Gallardo. [Online].; 2010. Available from: [1. http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/73C7382804549B7A05257AF70077AFA7/\\$FILE/a04.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/73C7382804549B7A05257AF70077AFA7/$FILE/a04.pdf).
  24. Paez D. Psicología Social, Cultura y Educación. Madrid: Perason; 2004.
  25. Educando P. [Online].; 2011. Available from: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>.
  26. Pozner Weimberg P. El Directivo como gestor de los aprendizajes escolares. 5th ed. Buenos Aires: AIQUE; 2008.
  27. Azerboni D, Hart R. Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación. 1st ed. Buenos Aires: Novedades Argentinas; 2008.
  28. Machado AL. El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización de la escuela UNESCO , editor.; 1998.

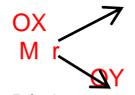
29. Alfonso A. La excelencia gerencial en educación. In Magisterial D, editor.. Lima; 2001. p. 13.
30. Rincon J. Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005. 2005. Tesis para optar el grado de Maestría en Educación en la UNMSM.
31. Chavenato I. Administración en los nuevos tiempos. Lma: Mc. Graw Hill; 2002.
32. Fernandez J, Alvarez M. La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. 2002;; p. 237,239,276.
33. Lepeley M. Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana. 2001;; p. 23,25.
34. Pérez L. Estadística Básica: San Marcos; 1998.
35. Muñoz C. Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Prentice Hall; 1998.
36. Hernandez Sampieri. Metodología de la Investigación. V ed. México: Mc Graw Hill; 2010.
37. Mansilla Garayar JA. ). Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005. En la institución —inmaculada Concepción . Los Olivos, Lima-Perú. 2007. Tesis de Maestría no publicada, UNMSM, Lima, Perú.
38. Perú MdEd. Ley General de Educación N° 28044. 2003..
39. Solorzano Acuña JL. El Portal de Paradigmas. Para organizaciones competitivas. 2007..
40. Sander B. [Online].; 2002. Available from: <http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/CISistema%20de%20gestion%20RH/39.doc>.
41. Sánchez A. La escuela como organización que aprende. 2007. 2007 Tesis para optar el grado de magister en la PUCP.
42. Ramirez R. El estilo de liderazgo y la espiritualidad cristiana de los directivos de tres colegios confesionales de Lima. 2007. Tesis para optar el grado de Magíster

en Educación con mención en Gestión Educativa en PUCP.

43. MINEDU. Ministerio de Educación del Perú. [Online].; 2008. Available from: <http://www.minedu.gob.pe>.
44. Chuye Y. Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. 2007. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión en la PUCP.
45. MINEDU. Criterios de buenas prácticas de dirección escolar.. 2012. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, Lima: MINEDU.

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

### Relación entre estilo de gestión y trabajo docente en equipo en las instituciones educativas iniciales de la red n° 19, UGEL 04, 2015”.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”. Comas, UGEL 04, 2015?</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Determinar la relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Hi: La relación entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo es positiva en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.</p> <p>Ho: La relación entre el estilo de gestión pedagógica y el trabajo docente en equipo no es positiva en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE:</b></p> <p>ESTILO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA</p>	<p>Estilo de gestión de la directora.</p> <p>Estilo de gestión de la coordinadora</p> <p>Estilo de gestión del coordinador del grupo docente</p> <p>Estilo de gestión de la institución educativa</p> <p>Planificación curricular en equipo</p>	<p>Encuesta Prueba Diferencial Semántico</p>	<p><b>Población:</b> 54 entre directivos, coordinadores y docentes</p> <p><b>Muestra:</b> 10 entre el directivo, coordinadoras y docentes, seleccionadas según criterios del investigador por la utilización de un muestreo no probabilístico.</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Descriptiva- correlacional</p> <p><b>Diseño de la investigación</b> El diseño será transversal no experimental</p>
<p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>6. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”. Comas, UGEL 04, 2015?</p> <p>7. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la organización del equipo docente en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”. Comas, UGEL 04, 2015?</p> <p>8. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”. Comas, UGEL 04, 2015?</p> <p>9. ¿Qué relación existe entre el</p>	<p><b>ESPECÍFICOS :</b></p> <p>6. Describir la relación que existe entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.</p> <p>7. Precisar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.</p> <p>8. Caracterizar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la ejecución curricular en equipo en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.</p> <p>9. Determinar la relación que existe entre la gestión</p>	<p><b>ESPECÍFICOS :</b></p> <p><b>Hi1:</b> La relación entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo es positiva en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.</p> <p><b>Ho1:</b> La relación entre la gestión pedagógica y la planificación curricular en equipo no es positiva en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015.</p> <p><b>Hi2:</b> La relación entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente es positiva en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015</p> <p><b>Ho2:</b> La relación entre la gestión pedagógica y la organización del equipo docente no es positiva en la I.E.I. “Luis Enrique XIV”, Comas, 2015</p> <p><b>Hi3:</b> La relación entre la gestión pedagógica y la evaluación curricular en</p>	<p><b>DEPENDIENTE:</b></p> <p>TRABAJO DOCENTE EN EQUIPO</p>	<p>Organización del equipo docente.</p> <p>Ejecución curricular en equipo</p> <p>Evaluación curricular en equipo</p>	<p>Questionario</p>	 <p>Dónde: M: muestra. OX: Observación de la Estilo de Gestión Pedagógica OY: Observación de la variable trabajo docente en equipo. r: índice de correlación</p> <p><b>TÉCNICAS A UTILIZAR</b></p> <p>1. Instrumento de recolección de datos: Cuestionario y encuesta</p> <p>2.- Técnicas para el análisis e interpretación de datos: Estadística descriptiva e</p>

<p>estilo de gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Comas, UGEL 04, 2015?</p> <p>10. ¿Qué relación existe entre el estilo de gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV". Comas, UGEL 04, 2015?</p>	<p>pedagógica y la de la evaluación curricular en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.</p> <p>10. Precisar la relación existente entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.</p>	<p>equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.</p> <p><b>Ho:</b> La relación entre la gestión pedagógica y la evaluación curricular en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.</p> <p><b>Hi4:</b> La relación entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.</p> <p><b>Ho:</b> La relación entre la gestión pedagógica y la valoración del trabajo en equipo no es positiva en la I.E.I. "Luis Enrique XIV, Comas, 2015.</p>		<p>Valoración del trabajo en equipo</p>		<p>inferencial para cada variable. Uso del Software SPSS.</p> <p>3. Para la presentación de datos: tablas y gráficos estadísticas.</p> <p>4. Para el informe final: Esquema propuesto por la Escuela de Posgrado.</p>

**ANEXO 2: Encuesta Prueba Diferencial Semántico**  
**VALORACIÓN DEL ESTILO DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**INSTRUCCIONES**

A continuación encontrará algunos enunciados como:

“La coordinadora es.....”

Y varios pares de adjetivos con un formato graduado de respuesta como el que sigue:

Trabajadora \_\_\_\_\_ Floja

En esos casos Ud. debe marcar un aspa ( X ) en el espacio que mejor refleje su opinión, por ejemplo, si marca así:

La coordinadora es: “

Trabajadora X \_\_\_\_\_ : Floja

Quiere decir que Ud. opina que la coordinadora es bastante trabajadora.

Pero si marca así:

Trabajadores \_\_\_\_\_ X: Flojos

Quiere decir que Ud. opina que los coordinadores son definitivamente flojos.

**Marque en todos los pares de adjetivos:**

01. La Directora en sus funciones es:

Desorganizada: _____	Organizada
No comprometida: _____	Comprometida
Ineficiente: _____	Eficiente
Incompetente: _____	Competente
Conservadora: _____	Innovadora
Rígida: _____	Flexible

02. Para con los grupos docentes, la Directora es:

Desmotivadora: _____	Motivadora
Autoritaria: _____	Democrática
Desorientadora: _____	Orientadora
Deshonesta: _____	Honesta
Relajada: _____	Exigente
Cerrada: _____	Comunicativa



07 ¿Cómo considera el rendimiento de la Directora?

- a. Excelente ( )
- b. Muy bueno ( )
- c. Bueno ( )
- d. Requiere alguna mejora ( )
- e. Deficiente ( )

08 ¿Cómo considera el rendimiento de la Coordinación del nivel?

- f. Excelente ( )
- g. Muy bueno ( )
- h. Bueno ( )
- i. Requiere alguna mejora ( )
- j. Deficiente ( )

09. ¿Cómo considera el rendimiento de la coordinación de los grupos de trabajo docente?

- a. Excelente ( )
- b. Muy bueno ( )
- c. Bueno ( )
- d. Requiere alguna mejora( )
- e. Deficiente ( )

10. La institución educativa donde laboro es:

Conservadora: \_\_\_\_\_ Moderna  
Rígida: \_\_\_\_\_ Flexible.

**¡MUCHAS GRACIAS!**

### ANEXO 3: ENCUESTA DEL TRABAJO DOCENTE EN EQUIPO

#### VALORACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL TRABAJO DOCENTE EN EQUIPO

Estimado docente: marca tu función, nivel y escribe tu especialidad:

Directivo ( )      Coordinador ( )      Docente ( )

Inicial ( )      Primaria ( )      Secundaria ( )

Especialidad:

.....

A continuación encontrará unas afirmaciones en relación al trabajo en equipo de los docentes de la institución educativa. Marca la respuesta que describa cuan bien realizan los equipos docentes la gestión pedagógica de su trabajo.

O= Nunca

1= Deficiente    2 = regular

3= Satisfactorio

4 = Muy deficiente

5= Excelente

#### PLANIFICACION CURRICULAR EN EQUIPO

1. La definición en equipo de los objetivos estratégicos del PEI orienta a largo plazo la solución de la problemática identificada por la comunidad educativa.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

2. La revisión en equipo del Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, y el Plan Anual de Trabajo orienta el diseño curricular diversificado hacia el perfil del estudiante.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

3. Los equipos docentes toman decisiones en la diversificación del diseño curricular institucional.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

4. Elaboran los programas de estudio en equipo del nivel / área/ grado.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

5. Programan las unidades didácticas: capacidades, contenidos estrategias, actividades, evaluación en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

6. Elaboran en equipo las sesiones de clases

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

**Ten a bien comentar tus respuestas en las líneas punteadas.**

7. Diseñan en equipo los indicadores e instrumentos de evaluación.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE**

8. El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de:

**Planificación**

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

**Ejecución**

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

**Evaluación Curricular**

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

**Desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, habilidades comunicativas y sociales**

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

**Habilidades para tomar decisiones**

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

9. El trabajo en equipo docente a través de la estructura modela sus actitudes y  
desempeño en la dinámica grupal para lograr integrarse.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

10. Cada uno de los miembros del equipo docente modela sus actitudes y desempeño  
en la dinámica grupal para lograr integrarse.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

11. Los docentes aplican estrategias de:

**Comunicación**

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

**Liderazgo**

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

**Toma de decisiones en el trabajo en equipo.**

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

12. Los niveles de coordinación para la planificación, ejecución y evaluación son  
definidos por el equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**EJECUCION CURRICULAR EN EQUIPO**

13. Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea de ejecutar las actividades planificadas en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

14. El trabajo docente en equipo anima y promueve un ambiente participativo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

15. Los docentes están motivados por la satisfacción y reconocimiento a su labor en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

16. Al ejecutar lo planificado los docentes compartimos experiencias y contrastamos procesos en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

17. Elaboran informes técnico pedagógicos de la ejecución de lo planificado en equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

18. El equipo docente toma decisiones para la mejora de la planificación y la ejecución

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( ) Excelente

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**LA EVALUACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR EN EQUIPO**

19. El monitoreo del trabajo docente en equipo toma en cuenta los procesos de pedagógicos, el tiempo, y las horas efectivas.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

20. Desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

21. La comunicación de resultados considera los informes del rendimiento académicos en las evaluaciones finales, elaborados en el equipo docente.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

22. La toma de decisiones en equipo permite la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

23. El aporte del trabajo en equipo supera al aporte individual en la gestión pedagógica.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

24. Hay un cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

25. Se observa una cultura profesional en el equipo docente.

( ) Nunca ( ) Deficiente ( ) Regular ( ) Satisfactorio ( ) Muy satisfactorio ( )  
Excelente

**Muchas gracias!**