

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



---

**“GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE DE LA GRAN UNIDAD ESCOLAR  
LEONCIO PRADO, HUÁNUCO”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**TESISTA: ORFA ASENCIOS TARAZONA**

**ASESOR: DR. IDO LUGO VILLEGAS**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su dedicación y apoyo incondicional en todo momento.

A mi hija Alexia Cristina, por ser mi fortaleza, mi fuente de inspiración y sostenerme para continuar.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela de Pos Grado de la Universidad Hermilio Valdizán, por brindarme la oportunidad de concluir mis estudios de maestría en la mención de Gestión y Planeamiento Educativo.

Mi agradecimiento al Dr. Ido Lugo Villegas quien con su humildad, y sabias enseñanzas desarrolló acertadamente el curso de Metodología de la Investigación, Diseño y Desarrollo del trabajo de Investigación y consecuentemente por su brillante asesoramiento, el mismo que ha permitido llevar a cabo la investigación de manera eficiente.

A los docentes de Educación Básica Regular de la G.U.E. “Leoncio Prado” Huánuco, por las facilidades proporcionadas para la aplicación de los instrumentos de investigación.

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

La investigación fue de tipo correlacional con diseño no experimental-transversal. La población fue de 175 docentes, con una muestra de 35 profesores, elegidos de manera probabilística. Se usó la técnica de la encuesta y los instrumentos fueron los cuestionarios de “Gestión escolar” y de “Satisfacción laboral docente”, siendo validados a juicio de expertos. Para el procesamiento de datos se usó la estadística descriptiva e inferencial mediante el programa SPSS versión 0.22, y luego presentados en tablas y gráficos.

Como principal resultado que se ha obtenido, podemos indicar que sí existe relación entre las dos variables ya que el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman fue de 0.875, ubicándose en un nivel alto y positivo. Asimismo, en la prueba de hipótesis realizada, los resultados indicaron que  $T_c = 10,424$  fue mayor que  $T_t = 1,664$ ; permitiendo rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ) con nivel de significancia del 5%.

### **PALABRAS CLAVES:**

Gestión escolar del director y satisfacción laboral docente

## SUMMARY

The objective of this research was to determine the relationship between managerial school management and teacher job satisfaction in the Leoncio Prado High School Unit, Huánuco 2017. The research was of correlational type with non-experimental-transversal design. The population was 175 teachers, with a sample of 35 teachers, chosen probabilistically. The technique of the survey was used and the instruments were the Questionnaires of "School management" and "Teacher work satisfaction", being validated in the opinion of experts. For data processing, descriptive and inferential statistics were used using the SPSS program version 0.22, and then presented in tables and graphs.

As the main result obtained, we can indicate that there is a relationship between our two variables since the Spearman Rho Correlation Coefficient was 0.875, being located at a high and positive level. Also, in the hypothesis test performed, the results indicated that  $TC = 10.424$  was greater than  $Tt = 1.664$ ; Allowing the rejection of the null hypothesis ( $H_0$ ) and accepting the alternative hypothesis ( $H_1$ ) with a significance level of 5%.

### KEY WORDS:

Director's school management and teacher job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

Sabemos que en la actualidad, el sistema educativo peruano está adquiriendo paralelamente un valor crítico y estratégico en la búsqueda de mejorar la condición de trabajo, actualización, y desarrollo de las competencias de sus agentes educativos. Lógicamente que esto dependen, mucho, del acercamiento a la modernidad y el fortalecimiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones, debilidades y falencias actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Por esa razón la gestión escolar, debe estar delegado a los directivos más idóneos y capacitados, que ostenten competencias, capacidades y habilidades de gestión.

Teniendo en cuenta lo dicho, Álvarez (2008) dice que dicha gestión debe:

***Estar 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 (p. 287).***

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico y humano, que favorezca el desarrollo de un adecuado clima y cultura organizacional, y al mismo tiempo crean una alta satisfacción laboral en sus docentes y administrativos, mejorando la calidad del servicio educativo.

En ese sentido, considero que la gestión escolar requiere prácticas que permitan generar condiciones favorables y asegurar los aprendizajes en la Institución Educativa. Por otro lado, también es fundamental el liderazgo del

director para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en ese cambio educativo.

La implementación de escuelas que logren mejores aprendizajes para los estudiantes requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades impersonales, reproductoras de conductas burocráticas, autócratas y revanchistas (Távora, 2007).

En consecuencia, la gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.(De la O Casillas)

Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas.

Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

Sin embargo, en las escuelas públicas del país existen muchas limitaciones en la gestión escolar, muchos de ellos son erráticos, desfasados e improvisados ; donde no se realiza una adecuada planificación a través de objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas y proyectos; Organización a través del establecimiento de funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas; dirección, basado en la toma de

decisiones, delegación de funciones, desconcentrada y descentralizada; coordinación, plasmado a través de comités, comisiones y equipos de trabajo. Y control, con acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Todo lo anterior, constituyó el punto de partida para proponer el desarrollo de este trabajo de investigación titulada “Gestión escolar del directivo y su relación con la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco”.

El tipo de investigación empleada fue la descriptiva- correlacional, con enfoque cuantitativo. Asimismo, el diseño fue no experimental y transversal. La población estuvo integrada por docentes de la Gran Unidad escolar “Leoncio Prado”, eligiéndose la muestra de estudio a través del muestreo probabilístico. La técnica de estudio empleada fue la encuesta, mientras que los instrumentos de estudio fueron los cuestionarios de “Gestión escolar” y “Satisfacción laboral docente”.

El análisis estadístico se realizó de dos maneras: se empleó la estadística descriptiva para conocer el nivel de las variables y sus dimensiones; mientras que la estadística inferencial se utilizó para determinar el nivel de correlación de las variables y realizar la prueba de hipótesis.

Para mayor comprensión, a continuación detallamos los puntos tratados a través de capítulos empleados en la presente investigación:

Capítulo I: Trata sobre los problemas de investigación, integradas por: la descripción del problema, delimitación del problema, formulación problema (general y específico), objetivos generales y específicos, hipótesis y/o sistema de hipótesis, variables, justificación e importancia, viabilidad, limitaciones.



Capítulo II: referido al marco teórico, que integra: los antecedentes, bases teóricas, definiciones conceptuales y bases epistémicos.

Capítulo III: Referido al marco metodológico, que integra: tipo de investigación, diseño y esquema de investigación, población y muestra, la definición operativa de los instrumentos de recolección de datos, técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

Capítulo IV. Referido a los resultados obtenidos, en ella se tiene en cuenta: análisis e interpretación de resultados y la prueba de hipótesis.

Capítulo VI: trata sobre la discusión de resultados, integrado por: la contratación de los resultados con las bases teóricas, la contratación de la hipótesis con las investigaciones y el aporte científico de la investigación.

Por último se presenta las conclusiones, sugerencias y la bibliografía empleada.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Carátula.....	I
Dedicatoria.....	li
Agradecimiento.....	lii
Resumen.....	Iv
Summary.....	V
Introducción.....	Vi
Índice.....	X

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	13
1.2. Delimitación del problema.....	17
1.3. Formulación del problema.....	18
1.3.1. Problema general.....	18
1.3.2. Problemas específicos.....	18
1.4. Objetivo general y objetivos específicos.....	19
1.4.2. Objetivo general.....	19
1.4.3. Objetivos específicos.....	19
1.5. Hipótesis y/ sistema de hipótesis.....	19
1.5.1. Hipótesis general.....	19
1.5.2. Hipótesis específicos.....	20
1.6. Variables.....	20
1.6.1. Variable X.....	20
1.6.2. Variable Y.....	20
1.6.3. Operacionalización de variables.....	21
1.7. Justificación e importancia.....	23
1.7.1. Justificación.....	24
1.7.1. Importancia.....	24
1.8. Viabilidad.....	25
1.9. Limitaciones.....	25

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes.....	27
2.2. Bases teóricas.....	36
2.3. Definiciones conceptuales.....	90

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Método de investigación.....	94
3.3. Diseño y esquema de investigación.....	95
3.4. Población y muestra.....	96
3.3.1. Población.....	96
3.3.2. Muestra.....	98
3.5. Definición operativa de instrumentos de recolección de datos.....	98
3.6. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.....	99

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

4.1. Análisis de los resultados de investigación.....	102
4.2. Análisis de la estadística descriptiva por variables y dimensiones....	107
4.3. Análisis de la estadística inferencial.....	119
4.3.1. Prueba de normalidad.....	119
4.3.2. Prueba de correlación y prueba de hipótesis general.....	120
4.3.3. Prueba de correlación y prueba de hipótesis específicas.....	123

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Contrastación de los resultados con las investigaciones.....	128
-------------------------------------------------------------------	-----

5.2. Contratación de las hipótesis con las bases teóricas .....	129
5.3. Aporte científico.....	132

**CONCLUSIONES**

**SUGERENCIAS**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción del problema

En el contexto del mundo actual del Siglo XXI, las organizaciones ya no pueden existir cumpliendo solo con acciones netamente rutinarias, sino que tienen que hacer un trabajo excelente que colmen las demandas y expectativas que exige la realidad. En ese sentido las organizaciones e instituciones públicas y privadas están siendo afectadas por una serie de cambios, de intensidad y características muy distintas a las décadas anteriores, que configuran el actual sistema educativo. Estas modificaciones exigen cambios muy profundos en la estructura organizativa, los nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la institución educativa, desarrollo de la innovación gerencial, tecnológica, pedagógica y humanista, nuevas formas de relación interpersonal e importancia del servicio de calidad a los usuarios. Según Castells (1999)

***Vivimos una época de innovación tecnológica sin precedentes. Una época competitiva caracterizada por un contexto social, político, económico, cultural y educacional, donde todo debe estar impregnado de calidad, y que a la vez exige la adquisición de modelos, estrategias, enfoques o perspectivas de acción acorde a los paradigmas actuales de la gestión (p.6).***

Es aquí donde se necesita la presencia de un directivo dotado de capacidades en la gestión escolar de la institución, en el cual sea capaz de tomar decisiones acertadas, para que el equipo, grupo u organización

proceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. El gestor debe afrontar el cambio, para lo cual debe transmitir con emoción una visión de futuro, crear estrategias, fomentar el compromiso de los miembros del equipo y estimularlos frente a los obstáculos, con la finalidad de brindar un servicio de calidad y garantizar la satisfacción laboral de su personal.

La capacidad para mejorar una institución educativa depende, de manera relevante, de la gestión escolar que realizan los directivos, que contribuyan a dinamizar, apoyar, animar para que sus miembros aprendan a desarrollarse, contribuyan a construir la capacidad interna de mejora.

Según Viñao (2005), ***“la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (p.57).***

La mejora interna, genera motivación positiva en el desempeño laboral docente, generando satisfacción y confianza en el ejercicio profesional y la calidad del servicio educativo.

La mala relación que los docentes tienen en el trabajo puede provocar efectos negativos en su salud físico y mental. Algunas de estas dificultades están asociadas con el síndrome de Burnout (término que comenzó a ser usado en la década del 70 en Estados Unidos).

Según el modelo de la Teoría Organizacional de Furnham (2001), uno de los antecedentes de este síndrome es el estrés y la insatisfacción laboral como producto de la poca capacidad organizacional de la institución, la estructura, la cultura y el clima organizacional. Por consiguiente, repercute en el estudiante quien es el directo receptor de la buena o mala calidad del servicio prestado por el docente.

**Maslach (2001), señala: “Los hallazgos empíricos revelan que el síndrome de Burnout conduce a la baja productividad y baja efectividad en el trabajo, lo cual se asocia con un decrecimiento en la satisfacción laboral y un bajo compromiso hacia el trabajo y hacia la organización” (p.52).**

En tal sentido, la adecuada gestión de los directivos, puede favorecer la creación de una atmósfera de seguridad en el docente que facilite la comunicación de sus ideas y sentimientos, y esto, constituye una actitud útil para la planificación de nuevas actividades.

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de gestión de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de buscar un adecuado ambiente institucional donde los docentes muestren, de manera constante, una satisfacción positiva de su desempeño laboral.

La gestión que realizan los directores en el Perú, se encuentran aún en una etapa embrionaria, porque la mayoría de ellos no fueron formados para ello, sino que adoptaron el cargo por haber aprobado exámenes en los concursos públicos convocados por el MINEDU o por exigencia de ley.

Díaz y Alfaro (2008), aluden al respecto:

***El modelo de gestión educativa en nuestro país ha seguido las transformaciones que se han producido en América Latina. A diferencia (o semejanza) de otros países de la región, la gestión de la educación peruana tiene serias deficiencias atribuibles a una cultura burocrática y aún centralista, a pesar de los intentos por descentralizar la gestión y dar mayor autonomía a los distintos órganos de gobierno, regional, local y escuelas. (p.9).***

La educación en el Perú ha heredado una crisis que se manifiestan diversas dimensiones problemáticas. MINEDU (2014) en el marco del

Buen Desempeño directivo, menciona que en la mayoría de las escuelas del país existe:

***Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes. Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones. Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcional, participación de la familia y comunidad únicamente como proveedores de recursos. Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa, directivos con prácticas autoritarias o permisivas una relación vertical normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada (p.12).***

La gestión escolar en el Perú, tiene un desfase en la capacidad de direccionalidad pedagógica y administrativa, lo cual ejerce un condicionamiento casi directo en la satisfacción laboral docente y el rendimiento académico de los estudiantes. Los últimos resultados de los aprendizajes obtenidos por nuestro país así lo demuestran tanto en evaluaciones nacionales (ECE) como internacionales (PISA).

En este contexto, el Sistema Educativo Peruano va adquiriendo un valor crítico y táctico del grado de su acción, modernización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran escala del acceso que se tiene a la modernidad y el fortalecimiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo juegue un papel estratégico debe sobrepasar los obstáculos actuales, muchos de ellos se encuentran en lo institucional con su déficit en la organización y gestión. Se tiene un Ministerio de Educación muy centralizado en decisiones y recursos, pero con un índice muy bajo de liderazgo, que emite muchas normas, utilizando un lenguaje muy diferente al de los docentes y directores, sin planes de largo plazo, con elevado porcentaje de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores docentes y directivos



que reconozca el mérito y tenga herramientas para capacitar y hacer que permanezcan aquellos eficientes.

## **1.2. Delimitación del problema**

En la región de Huánuco especialmente en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, la gestión educativa de los directivos presenta muchas limitaciones, en primer lugar por el poco conocimiento de gerencia y dirección que ostentan y, en segundo lugar por la falta de capacidad e iniciativas de liderazgo que presentan. Es decir existen limitaciones en: mantener un clima adecuado, mediador, resolver conflictos, establecer nexos de apoyo a la comunidad, gestionar recursos, promover el trabajo en equipo, motivar al personal, y a planificar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso Enseñanza –Aprendizaje.

Por otra parte, también existe cierto autoritarismo legalista para un grupo y demasiada permisividad para el otro (apoyo logístico, técnico, pedagógico y económico).

Estas acciones pueden repercutir de diferentes maneras en la satisfacción laboral del docente debido a que las condiciones educativas no están dadas de manera equilibrada para todo el personal docente, lo cual es un indicio que la gestión escolar del directivo carece de una verdadera responsabilidad que impulse el buen desenvolvimiento de los agentes educativos, en este caso los docentes.

En este orden de ideas expuestas, surgió la realización urgente de la presente investigación orientada a conocer la relación que existe entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral de los docentes para

luego buscar alternativas de solución pertinentes y prácticos en el mejoramiento de estos problemas.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cuál es el nivel de relación entre la **gestión pedagógica** del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?
- b. ¿Cuál es el nivel de relación entre la **gestión institucional** del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?
- c. ¿Cuál es el nivel de relación entre la **gestión administrativa** del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?
- d. ¿Cuál es el nivel de relación entre la **gestión comunitaria** del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?

### **1.4. Objetivo general y objetivos específicos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar el nivel de relación entre la gestión pedagógica del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.
- b. Identificar el nivel de relación entre la gestión institucional del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.
- c. Identificar el nivel de relación entre la gestión administrativa del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.
- d. Identificar el nivel de relación entre la gestión comunitaria del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

#### **1.5. Hipótesis y/o sistema de hipótesis**

##### **1.5.1. Hipótesis general**

###### **a. Hipótesis alterna ( $H_1$ )**

Existe relación significativa entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

###### **b. Hipótesis nula ( $H_0$ )**

No existe relación significativa entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

### **1.5.2. Hipótesis específicos**

- a. Existe relación significativa entre la gestión pedagógica del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.
- b. Existe relación significativa entre la gestión institucional del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.
- c. Existe relación significativa entre la gestión administrativa del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.
- d. Existe relación significativa entre la gestión comunitaria del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

### **1.6. Variables**

#### **1.6.1. Variable 1**

Gestión escolar del directivo

#### **1.6.2. Variable 2**

Satisfacción laboral docente

### 1.6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE PUNTUACIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
VARIABLE X: Gestión escolar del directivo	Es la cualidad y capacidad del director ganado en base a su capacidad de gestión escolar, que combinan el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales, la disponibilidad de recursos con las prioridades, el trabajo en equipo y las decisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información. El liderazgo directivo significa igualmente promover el crecimiento del equipo del personal docente y no docente convirtiéndolos en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas. Es la capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización (Hugo, 2010).	Son conjunto de actividades que se realiza para la buena conducción de la I.E que se definirá operacionalmente a través de los resultados obtenidos del desarrollo del cuestionario de Gestión escolar del directivo por los docentes de la Institución Educativa Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, con una duración de 25 minutos y en base a las cuatro dimensiones: Gestión pedagógica, Gestión institucional, Gestión administrativa y Gestión Comunitaria. Con puntajes de: Siempre (4), casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) y Nunca (0)	Gestión pedagógica	Interés por la mejora de la enseñanza-aprendizaje	6	a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca	Ordinal	Cuestionario de gestión escolar del directivo
				Motivación para el desempeño				
				Cumplimiento de la función docente				
				Trabajo en equipo y toma de decisiones				
				Logro del compromiso docente				
				Innovación y capacitación				
			Gestión institucional	Interrelación con la comunidad educativa	6	a. Siempre b. casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca	Ordinal	
				Solución de conflictos				
				Documentos de gestión				
				Generación de una cultura institucional				
				Cumplimiento de las normas y reglamentos				
			Gestión administrativa	Participación de la comunidad educativa	6	a. Siempre b. casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca	Ordinal	
				Eficacia y eficiencia en la función				
				Imparcialidad en las sanciones				
				Emprendimiento y laboriosidad				
				Administración de los recursos humanos				
Gestión comunitaria	Promoción para la mejora de los recursos materiales	6	a. Siempre b. casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca	Ordinal				
	Administración de los recursos materiales y financieros							
	Participación de los padres							
	Participación de la comunidad							

VAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE PUNTUACIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE Y: Satisfacción laboral docente</b>	La satisfacción laboral docente es la actitud general que muestra un docente hacia su trabajo, basadas en creencias y valores que el mismo docente tiene de su propia labor pedagógica, así como también de los medios que le proporciona el personal y su entorno educativo en el ejercicio de sus funciones.	Es el nivel de agrado o desagrado que posee un docente con el trabajo realizado en la I.E que se definirá operacionalmente a través de los resultados obtenidos en el cuestionario de satisfacción laboral aplicado a los docentes de las Institución Educativa G.U.E. Leoncio Prado de Huánuco, con una duración de 20 minutos y en base a las cuatro dimensiones: Relaciones personales, condiciones socio laborales, monitoreo y acompañamiento y ambiente físico. Con puntajes de: Siempre (4), casi siempre (3), A veces (2) casi nunca (1) y Nunca (0).	Relaciones personales	Con la Directora	6	a. Siempre b. casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca	Ordinal	Cuestionario de satisfacción laboral docente
				Con el sub director				
				Con los estudiantes				
				Con los compañeros docentes				
				Con los padres de familia				
				Con el personal administrativo y de servicio				
			Condiciones socio-laborales	Equipamiento	6	a. Siempre b. casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca	Ordinal	
				Oportunidades de desarrollo				
				Cantidad de trabajo				
				Reconocimiento				
				Aspecto económico				
			Monitoreo y acompañamiento	Observación en aula	6	a. Siempre b. casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca	Ordinal	
				Coordinación y diálogo				
				Asesoramiento				
				Acompañamiento				
				Jornada de reflexión				
			Ambiente físico	Espacio físico	6	a. Siempre b. casi siempre c. A veces d. Casi nunca e. Nunca	ordinal	
				Ventilación				
				Iluminación				
				Higiene				
Mobiliario								
Accesibilidad								

## **1.7. Justificación e importancia**

### **1.7.1. Justificación**

La realidad actual del sistema educativo peruano está planteando nuevos cambios, retos y perspectivas para las instituciones educativas relacionadas con la gestión escolar y el liderazgo pedagógico del docente. La responsabilidad directiva y docente está cada vez más exigente y compleja, exige nuevas formas de actuación. La meta, como toda nación en proceso de desarrollo, es lograr alta competitividad, por lo que los directores y docentes deben lidiar tenazmente para lograr el éxito institucional. Es decir, los directores deben desarrollar una gestión escolar con prácticas administrativas de alta eficiencia y eficacia, logrando un servicio óptimo de cada uno de sus miembros.

El modo de dirigir una institución puede ser por una parte fuente de desarrollo personal y profesional de los docentes, o antagónicamente, fuente de desidia profesional, porque no existiría un derrotero adecuado a seguir. De hecho, en muchas circunstancias, el ejercicio de la función docente que frecuentemente lleva consigo tensión, desaliento, pesimismo e insatisfacciones, afectan seriamente el comportamiento y en ocasiones a la salud física y emocional del profesorado, languideciendo paulatinamente su desempeño profesional. En consecuencia, la complejidad de la satisfacción profesional que requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales.

Teniendo en cuenta la descripción de la realidad educativa, el presente trabajo de investigación se realiza porque en la I.E. Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, existe un distanciamiento casi permanente entre el personal directivo y los docentes, principalmente en la dirección pedagógica e interrelación social. La Directora muy autoritaria, posesiva, pocas veces logra involucrarse en el conocimiento del pensamiento y las vivencias del profesor sobre el ejercicio de la docencia y la vida en las aulas, así como la identificación de los principales factores de satisfacción e insatisfacción que tienen en su ejercicio docente. La poca motivación docente, es notoria mayormente en el turno de la tarde (llamado segundo periodo), las causas principales posiblemente sean la inadecuada gestión escolar de la directora y/o problemas de índole profesional u otros.

### **1.7.2. Importancia**

Esta investigación pretendió determinar en qué medida la gestión escolar del directivo se relaciona con el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Gran unidad Escolar Leoncio Prado, para que una vez conseguido los resultados, estar en las condiciones de proponer alternativas prácticas y adecuadas en la solución del problema.

De aquí la importancia de la presente investigación, puesto que, es imprescindible determinar en qué medida se viene presentando el problema de la incidencia de la gestión escolar del directivo en la satisfacción laboral del docente.



La significatividad del presente estudio radicó que una vez terminada la investigación, se pueda realizar una investigación experimental basada en programas de mejoramiento de la gestión escolar del directivo y las relaciones interpersonales con los docentes optimizando su dinamismo personal y profesional. Así mismo, desde el punto de vista científico y teórico, servirá para obtener una información válida para todos aquellos lectores interesados en la temática.

### **1.8. Viabilidad**

- a. La investigación fue viable, porque se contó con la predisposición de la investigadora.
- b. En cuanto al material, se contó con gran cantidad de bibliografía acerca del proyecto de investigación.
- c. En lo que se refiere al aspecto económico, la maestría tuvo posibilidades de financiar el proyecto de investigación.
- d. En cuanto a los recursos humanos se contó con el personal directivo y docentes prestos a colaborar en la presente investigación importante en el sistema educativo.

### **1.9. Limitaciones**

#### **a. Manejo metodológico**

Limitado manejo de estrategias metodológicas en la formulación de proyectos de investigación con rigor científico, dificulta la concreción en el período establecido; sin embargo se tuvo a otras fuentes metodológicas de mejor comprensión didáctica para superar esta limitación.

**b. Tiempo**

Limitada disponibilidad de tiempo de la investigadora, frente a la recargada labor dependiente que realiza en su centro de trabajo; a pesar de ello, se hizo uso óptimo de los días no laborables y las vacaciones trimestrales a fin de concretar el propósito.

**c. Asesoría**

Escasos profesionales facilitadores, metodólogos y estadistas para las asesorías en el campo de la investigación científica; sin embargo se podrán acceder a los servicios profesionales en otras instituciones a fin de recibir una adecuada asesoría en la formulación del proyecto de investigación y ejecución de la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **A. A nivel internacional**

a. Güell, L. (2014) en la tesis titulada “Estudio de satisfacción laboral de los maestros” Sustentada en la Escuela de Doctorado de la Universidad de Catalunya - España. Para optar el grado de Doctora en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas. La investigación se centra en la profesión docente, por lo que el tipo de investigación es cualitativa eminentemente descriptiva y su diseño cuasi experimental, donde se pretende conocer las características de un grupo de profesores y profesoras catalanes de infantil y primaria así como conocer su opinión sobre su profesión y trabajo. En dicha investigación llega a las siguientes conclusiones:

- El perfil docente satisfecho que podemos extraer de la muestra es el de un maestro joven de edades comprendidas entre 22 y 35 años, con menos de diez años de experiencia, que trabaja en centros concentrados,

pequeños, como tutor el nivel de e educación Infantil. Este tiene una opinión media respecto a su remuneración económica, al reconocimiento social que percibe, al sistema educativo actual y al nivel de estrés que siente así como una opinión positiva de la formación inicial que ha recibido.

- Por su parte el perfil del docente insatisfecho no tiene una edad determinada, ni unos años de experiencia concretos, pues se encuentran repartidos en distintos grupos. Este perfil de maestros tiene una opinión media/ baja de su remuneración económica, así como del reconocimiento percibido, una opinión negativa respecto al sistema educativo actual, así como el nivel de estrés que percibe es alto.
  - La formación como factor que produce satisfacción en todas las etapas de la profesión docente.
  - El reconocimiento y el respaldo social son indispensables para sentirse satisfecho con la profesión.
  - Los profesores creen que tienen poco reconocimiento social como profesionales y para ellos es esencial para sentirse satisfechos.
  - La satisfacción con la remuneración económica varía según la edad e influye en las expectativas de promoción de los docentes.
- b.** Rivas,P (2016) En la tesis titulada “El clima organizacional y la satisfacción laboral docente en las escuelas Zulianas de

Avanzadas. Para optar el grado de Magíster en Supervisión educativa, en la Universidad Rafael Urdaneta-Maracaibo. El tipo de investigación fue no experimental con diseño transversal. La investigadora arriba a las siguientes conclusiones.

- En cuanto a la relación clima organizacional y satisfacción laboral del personal docente de las Escuelas Zulianas de Avanzada, arrojó que a medida que aumenta los valores de la variable clima organizacional, aumentó en forma media o moderada la variable satisfacción laboral.

## **B. A nivel nacional**

a. Sotomayor, F. (2013). En la tesis titulada “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012”. Para optar el grado de Magíster en Administración. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. Trabajó con una muestra de 109 trabajadores administrativos y usó el tipo de investigación Descriptivo y Correlacional con diseño no experimental-transeccional y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- En lo que se refiere a la variable Satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, dicho de otro modo, que no es tan alta ni tan baja la satisfacción que experimenta el servidor de la institución, que se manifiesta en la relación

con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la Oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento institucional.

- Existe una relación significativamente alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral.
- b.** Justiniano, (2012) en la tesis titulada “La Gestión educativa y su influencia en la satisfacción laboral de los docente de educación Básica Regular de la UGEL Lampa 2012. Para optar el grado de Magister en Contabilidad y Administración con mención en Gestión gubernamental y desarrollo empresarial. En la Universidad Nacional del Altiplano. La muestra estuvo conformada por 117 docentes entre los tres niveles, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional de diseño transeccional. El investigador llegó a las siguientes conclusiones.
- Estadísticamente se demuestra que entre la gestión educativa que efectúa el director y la satisfacción laboral existe una relación casi perfecta ( $p= 0,993$ ) en el nivel de

educación secundaria. De la misma forma, en el nivel de educación primaria, la gestión que realiza el director y la satisfacción laboral existe también una relación casi perfecta ( $p=0,999$ ). Al igual que, en el nivel inicial entre la gestión que concluye el director y la satisfacción laboral existe una relación positiva alto ( $p=0,884$ )

- La apreciación de la gestión del director por parte de los profesores de las instituciones educativas de educación básica regular a nivel de la UGEL Lampa 2012 es de 48% (la mayoría) entre los que están en desacuerdo y muy en desacuerdo y, la satisfacción laboral entre los insatisfechos y muy insatisfechos que es el 53%.
- c. Ventura, Z. (2012) en la tesis titulada “Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07” Para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa. Pontificia Universidad católica del Perú, Lima. Trabajó con una muestra de 76 personas entre docentes y directivos de tres Instituciones Educativas, asimismo se usó el tipo de investigación descriptiva y método cualitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
- Las percepciones de satisfacción laboral de las docentes directivos tienden a manifestarse inicialmente estimuladas de forma intrínseca por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones, tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender

competencias de gestión directiva dando por descontado su seguridad, valoración y respeto hacia sí mismas con relación a su trabajo como docentes.

- Las condiciones de trabajo y la sobrecarga laboral relacionados a los factores de contexto laboral, son subcategorías que crea insatisfacción laboral en las docentes directoras. Las razones se derivan de la Norma de Racionalización que en buena cuenta tiene que ver con el contexto político administrativo que norma la labor de la docente directivo.
- Del análisis de los resultados se halló influencia desfavorable en los factores asociados a la satisfacción laboral docente, tales como: vida personal y familiar. Adicionalmente se encontró que en algunos casos se ve afectada la salud de las docentes directoras a raíz de la sobrecarga laboral que su puesto demanda.

### **C. A nivel regional**

- a. Simeón, J. (2012). En la tesis titulada “La gestión educativa de los directores y su influencia en el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa del distrito de Puños-Huamalíes. Para optar el grado académico de Magister en la mención de Gestión y Planeamiento Educativo en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”. El tipo de investigación es descriptivo y su diseño correlacional. El investigador arribó a las siguientes conclusiones.



- La Gestión educativa de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de puños. Además podemos indicar que existe una correlación positiva fuerte muy buena( $r=0,79$ ) entre estas dos variables.
  - La Gestión administrativa de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Puños. Además podemos indicar que existe una correlación positiva ( $r=0,86$ ) entre estas dos variables.
  - La Gestión pedagógica de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Puños. Además podemos indicar que existe una correlación positiva ( $r=0,69$ ) entre estas dos variables.
  - La Gestión Institucional de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Puños. Además podemos indicar que existe una correlación positiva ( $r=0,83$ ) entre estas dos variables.
- b.** González, L. (2012) en la tesis titulada “Las relaciones interpersonales y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la institución educativa Jorge Basadre Grohman- Huaraz. Para optar el grado académico de Magister en administración en la mención de Gestión Empresarial. Presentada y sustentada en la Escuela de

Posgrado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”. El tipo de investigación es descriptivo simple, porque busca especificar las propiedades importantes de personas, que será sometido a análisis, de la cual arriba a las siguientes conclusiones:

- Se ha llegado a establecer que las relaciones interpersonales entre trabajadores y administrativos de la institución educativa “Jorge Basadre Grohman” de Huaraz durante el año 2012, ha sido defectuoso, no ha existido una sólida y buena relación humana, más por el contrario han existido discrepancias negativas.
  - Se ha podido determinar la influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la institución educativa “Jorge Basadre Grohman” de Huaraz durante el año 2012; si existe una buena relación interpersonal entre los trabajadores estos estarán satisfechos laboralmente.
  - Se ha logrado determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la institución educativa “Jorge Basadre Grohman” de Huaraz durante el año 2012, que no han sido tan buenas, debido a que no existe una buena relación interpersonal entre los trabajadores y sus jefes y de trabajadores a trabajadores.
- c. Palacios, E. (2015). En la tesis titulada “Satisfacción laboral del personal administrativo y su relación con la atención según percepción del estudiante universidad Peruana los Andes de

Huancayo”, Para optar el grado académico de Magister en Salud Pública presentada y sustentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional "Hermilio Valdizán". Para optar el grado académico de Magister: la investigación fue de tipo aplicada, cuantitativa, analítica y transversal según uso de resultados hallados, fue de tipo aplicativo ya que los resultados sirvieron para planificar estrategias en la percepción del estudiante sobre la atención recibida en los procesos administrativos y la satisfacción laboral del personal administrativo.

Según análisis de resultados fue una investigación analítica, ya que se pretendió medir la aproximación entre dos variables.

Según la aplicación del instrumento de recolección de datos, fue una investigación cuantitativa ya que se hizo uso de la estadística descriptiva e inferencial para dar a conocer los resultados. En dicha investigación se llega a la siguiente conclusión:

- Existe relación significativa entre satisfacción laboral del personal administrativo y la relación que brinda según percepción de los estudiantes de la Universidad Peruana los Andes. Huancayo- 2015 ( $p < 0.05$ ). se percibe que a mayor insatisfacción laboral del personal administrativo, menor es la satisfacción percibida por los estudiantes respecto a la atención recibida del personal administrativo.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Gestión escolar

#### 2.2.1.1. Aspectos generales

##### a. ¿Qué es Gestión?

Del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. García (2004), coincide con esta definición indicando:

***El termino Gestión proviene del latín "gestio", y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc. El término es distinto al de Administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación. (p.46).***

Por ello, una empresa, negocio o institución necesitará de una gestión adecuada, coherente y equilibrada para su buena marcha; ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de que su gestión sea eficiente. Es que a través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias y trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado. En ese sentido Fantova (2005) dice:

***La gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso; es decir,***

**sobre un conjunto de actividades que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar; la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones); la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene. (p.47)**

Bajo esta premisa, una buena gestión consistirá en dirigir, disponer, organizar y ordenar la entidad en coherencia a los objetivos institucionales. Es decir, estará orientada a resolver un problema específico o concretar un proyecto en beneficio de toda la organización.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) anota que el término gestión se refiere al **“acto de gestionar o efecto de administrar”**, así como gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”.

En un principio, la gestión nace en el campo empresarial luego es aplicada en el ámbito educativo; por el mismo hecho de que la escuela es una organización, debía ser tratado similar a las instituciones industriales o mercantiles, consistente en la división técnica del trabajo (Beltrán, 2007).Al respecto Ulloa (1968) menciona que:

***El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las***

***acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (p.105)***

La gestión es un modo de conducir a la organización cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas, a todos los niveles jerárquicos, y líneas funcionales de autoridad.

De lo expuesto podemos inferir que la gestión es un proceso de toma de decisiones para lograr una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales, mediante la definición y ejecución de políticas, estrategias, planes y proyectos para la producción de bienes o la prestación de servicios.

La gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la organización, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados. En resumen, consiste en la dirección de las acciones que contribuyen a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos,

para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

**b. Definición de Gestión escolar.**

Es un proceso sistemático que se realiza dentro de las instituciones educativas, con miras a prestar un servicio de calidad a los educandos y mejorar los procesos de aprendizaje.

La gestión escolar es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo.

**De La O Casillas (s/a) manifiesta que: “Es entendida como nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con participación democrática que apoyan el desempeño de los docentes y directivos a través de del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela” (p.1)**

Se denomina gestión escolar a una serie de actividades que se realizan con la finalidad de transformar las condiciones institucionales con el afán de renovar. A diferencia de la administración, busca dar solución a los problemas y responder las interrogantes que suscitan en el proceso educativo y la segunda cumple con lo establecido o normado sin generar respuestas gerenciales para la buena marcha de la Institución educativa. En la gestión escolar es imprescindible que la persona o personas encargadas de su dirección tengan un amplio conocimiento y dominio de las competencias. De esta manera, Pérez (1998) asevera que:

***Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos, habilidades y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades que la organización exige para su desenvolvimiento eficaz. (p.73)***

Dentro de esta óptica, las competencias gerenciales son un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de una organización. Lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos



estratégicos, planeas y capacidades de la institución Educativa.

Una Gestión escolar centrada en los aprendizajes es aquella donde la organización y gestión del centro está enfocada en mejorar las competencias de los estudiantes, con prioridad en las áreas básicas, para ello hay que cumplir con los compromisos de gestión. Por ello, una institución educativa que comprenda y le interese implantar un sistema educativo orientado al logro de la calidad de la educación, debe transformarse en agente de cambio que establezca estándares y pautas para los procesos de enseñanza aprendizaje, poseer los recursos para afrontar los costos y adquirir tecnología de punta, crear la infraestructura necesaria, mantenerla y actualizarla constantemente y diseñar una estructura organizacional distinta, con esquemas administrativos flexibles e innovadores.

Según Arana (1988) **la gestión educativa es “el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo; a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el proyecto educativo institucional”.** (p.4)

La autora se refiere a las acciones que realiza el gestor para una buena conducción de la institución educativa. En ella se debe prever y establecer tácticas

para convertir lo que se desea, y piensa en una realidad.

Para Castelán (2003) la gestión educativa es *“el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo. (p.13)*

Según esta definición una buena Gestión Educativa se debe realizar; durante todo el proceso educativo acciones que son necesarias para lograr los objetivos educativos.

Por otra parte, según Luque (1996) la gestión educativa es:

***El conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades que deben ofrecer quienes tienen la función de administrar en correlación con el manejo o aprovechamiento de las posibilidades humanas, económicas y materiales para asegurar el desarrollo técnico-pedagógico y administrativo de la educación. (p. 67)***

La opinión de este autor hace referencia que la gestión educativa se encuentra vinculado en el ejercicio directivo basado en acciones con sentido y función social, donde el adecuado empleo y utilización de las técnicas, conocimientos y habilidades gerenciales estén al servicio del desarrollo de la institución y del sistema educativo.

La gestión educativa, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre

el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias. Druker (2000) asevera al respecto:

*Gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. La gestión educativa son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula. (p.52)*

En esta definición se menciona al establecimiento educativo como un espacio donde se lleva acabo el proceso de enseñanza aprendizaje y como un espacio de convivencia entre los integrantes de la comunidad

educativa en la que los estudiantes además de desarrollar sus capacidades y competencias construyen relaciones interpersonales, fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Es también en el establecimiento educativo donde se elabora y se ejecuta el Proyecto Educativo Institucional (PEI), asimismo se materializan el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes actores de la comunidad educativa.

En síntesis, y sabiendo que la educación consume recursos, la gestión educativa se conceptualiza como el "conjunto de operaciones y actividades (proceso) en caminadas a la adquisición y manejo de los recursos educativos". Este concepto interrelaciona las situaciones físicas y humanas de las organizaciones.

Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes.

### **c. Características de la gestión escolar**

M.Cayetano (2007), lo caracteriza a la gestión escolar de la siguiente manera.

- **Simplificación**

La simplificación de procedimientos administrativos, así como de los trámites burocráticos debe ser una característica que tipifique las acciones de la organización educativa, desde el aula, centros educativos y sus diversas dependencias.

- **Flexibilidad**

Que se caracterice por su capacidad de adaptabilidad al entorno para responder a cualquier contingencia o aquellas situaciones no previstas.

- **Innovaciones**

Capacidad de responder al mejoramiento de la calidad de la educación y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje.

- **Comunicación telemática**

Hoy es necesario repensar los conceptos que tenemos de distancia, división territorial, para demarcar las áreas de supervisión regional educativa, considerando que hoy existe la telecomunicación o comunicación a distancia, es decir el uso del teléfono, telefax, etc.

- **Meritocracia**

Fortalecer radicalmente los procedimientos de selección de personal, pero fundamentalmente de valoración de la profesionalización de la

educación como el elemento central que permita a la educación la incorporación de sus mejores recursos humanos, acompañado de una nueva filosofía de estímulos al educador por tener una meritocracia educativa (por mérito)

- **Productividad**

No podemos seguir dándonos el lujo de hacer fracasar a los alumnos (repetencia, deserción, ausentismo, baja promoción, la inasistencia del profesor, etc.). Deben ser factores que tienen que ser modificados. La gestión educativa debe ser preparada para ser capaz de tomar decisiones en el nivel que le corresponda para mejorar la educación.

- **Liderazgo**

El liderazgo de los dirigentes debe fundamentarse en su formación, de su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. El educador es fundamentalmente un ejemplo para los estudiantes, para la comunidad, la función de un directivo debe ser el gran líder para el cambio social para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar; no es buscar la

formación de hombres y mujeres condenados al fracaso o a la mediocridad.

- **Resistencia al cambio**

Este factor debe ser analizado y minimizado a través de un amplio sistema de participación de los actores en la toma de decisiones (recordemos que siempre que haya cambios existirán personas que normalmente persiguen sus propios objetivos).

- **Clima de trabajo**

Tener en cuenta todas aquellas variables que contribuyan a generar un clima de trabajo adecuado, comprometido con los objetivos de la educación y donde el trabajador se sienta totalmente vinculado. Debe corregirse la tendencia histórica de tener factores de la personalidad como elementos de la cotidianidad de la gestión escolar a fin de que la resolución de conflictos se realice en un clima cordial donde el lema principal sea ganar - ganar.

**d. Fases para garantizar una buena gestión escolar**

Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/229606147/Etapas-o-Fases-de-La-Gestion-Educativa>.

En el establecimiento educativo se debe tener en cuenta las siguientes fases:

- **Fase de autoevaluación:**

Es el momento en el que cada establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y los resultados de las mismas, en las cuatro áreas de gestión. Esto permite que se identifiquen las fortalezas y las oportunidades para mejorar, con lo que será posible definir y poner en marcha un Plan de mejoramiento en la siguiente etapa. La autoevaluación es esencial durante la aplicación del plan, pues permite establecer qué tanto se ha logrado avanzar, cuáles son los resultados y qué ajustes se necesitan.

- **Fase de elaboración del plan de mejoramiento:**

El mejoramiento de la institución en su conjunto y desde cada uno de las áreas de gestión, precisa acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas, con el fin de convertirla en una organización autónoma, guiada por propósitos conjuntos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

Para avanzar en la calidad educativa, la institución requiere un plan con una estrategia clara que le permita visualizar unos objetivos precisos, concretos y alcanzables, en la que la gestión directiva cumpla su misión orientadora



promotora del mejoramiento; la gestión académica sea esencial en el proceso de formación de los estudiantes, la gestión de comunidad brinde un complemento vital en el bienestar de los estudiantes y, por último, una estrategia en la que la gestión administrativa y financiera garantice un apoyo permanente en el proceso de mejoramiento institucional.

- **Fase de ejecución, seguimiento y evaluación:** como herramienta de gestión probada, el Plan de mejoramiento necesita de un sistema de seguimiento y evaluación que garantice su ejecución, así como el conocimiento de su grado de avance por medio del análisis de indicadores. Es indispensable proveer la información para la toma de decisiones en la marcha y saber si se está consiguiendo lo esperado.

#### **e. Importancia de la gestión escolar**

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más

acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera (Elizondo, 2001).

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las instancias de gestión nacional, regional, local y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

La gestión escolar o educativa representa uno de los componentes esenciales en la organización, supervisión y dirección de las escuelas. Ésta comprende los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros en las escuelas. Actualmente ocupa un lugar preponderante en el diseño de las políticas de modernización e innovación de los sistemas educativos, pues se considera primordial en la creación de ambientes propicios dentro de las

organizaciones educativas (Ramírez y Sánchez, 2010).

La gestión educativa es importante porque se encarga directamente de la administración educativa en todos sus aspectos interviniendo directamente en todas las actividades y acciones que tienen que ver con el buen funcionamiento académico, administrativo, institucional, operacional y legal trascendiendo en el manejo de los recursos financieros destinados a la educación o proyectos educativos.

Los autores Herrera, m. y López, M. (1996) opinan sobre la importancia de la gestión diciendo:

***La gestión educativa cobra importancia ante la necesidad de delimitar las necesidades y objetivos de una institución educativa, su objetivo es generar un proceso que intente integrar la comunidad escolar y así promover la innovación fructífera que anime el desarrollo pedagógico de las escuelas.(p.81)***

Toda organización tiene quien lo dirige, organiza, administra, supervisa, evalúa y motiva a un equipo que trabaja en forma cooperativa, siguiendo las pautas para llegar a la meta, sin importar a que se dediquen y en la educación es igual. Un gerente educativo aplica ideas básicas de cualquier gerente:

planifica, organiza, supervisa, evalúa, dirige, controla y motiva a todo aquel que forma parte de la comunidad educativa, para el logro de las metas en forma efectiva, eficiente y eficaz.

La educación es un medio que lleva a un pueblo al desarrollo, por ello es importante poner atención a los que dirigen dichas instituciones. Pueden existir muchos documentos interesantes y hermosos escritos sobre la gestión escolar, con líneas metodológicas para aplicar sus políticas, pero si no están las personas indicadas que poseen cualidades y conocimientos gerenciales para aplicar las mismas, no funciona y de nada servirá los esfuerzos que se hacen por mejorar. Así de importante es la gestión educativa.

Por ende la gerencia educativa tiene un rol muy importante en la organización, el liderazgo, la supervisión y la evaluación de resultados, los cuales determinarán los cambios de dirección que necesita la institución para obtener logros. Por ello es importante la capacidad de ofrecer nuevas propuestas, con la finalidad de restablecer las estructuras y obtener el éxito con menos recursos. Asimismo, debe desarrollar un clima institucional saludable y armonioso, capaz de potenciar el talento humano que tiene.

**f. Características de la gestión eficaz**

Como características específicas de la gestión eficaz, que orienta hacia el logro de la calidad educativa, incluyendo todas sus dimensiones, Lavín (2007) identifica el liderazgo profesional; la visión y las metas compartidas; el clima escolar; contar con expectativas elevadas sobre los resultados; el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos y la cooperación familia-escuela.

Por su parte, Castelán (2003), agrega que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Otra de las características de gestión eficaz que propone Muñoz (1997) consiste en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoría que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como un proceso que permita estimular al profesor a seguir aprendiendo, y junto con éste, el director.

**g. El directivo escolar y su participación en la gestión educativa**

El personal directivo de las instituciones de educación primaria juega un papel fundamental dentro del funcionamiento regular de las mismas, ya que debe conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.

Desafortunadamente, en el Perú, las personas que llegan al cargo de directivos no pasan por un proceso de formación profesional específica (Badillo, 2005), además de ser seleccionados por poseer características que no tienen gran relación con sus aptitudes para la dirección, sino con la antigüedad laboral adquirida y la fidelidad demostrada hacia el sindicato al que pertenecen.

Es en este contexto en el que profesores, comúnmente en la etapa final de su carrera profesional, acceden a los puestos directivos. Siendo entonces cuando, aquellos conscientes de su falta de capacitación, buscan la manera de prepararse para la labor que enfrentan cotidianamente, ya sea asistiendo a los cursos que el MINEDU ofrece o localizando por su cuenta aquella información que les sea de utilidad. Sin embargo, las investigaciones nos demuestran que los directores no toman conciencia de la importancia

de su formación permanente, pues la mayoría de ellos muestran resistencia hacia los programas que los organismos gubernamentales ofrecen y continúan desempeñando su labor a través del aprendizaje por ensayo y error.

Como ya se mencionó, el ascenso a un puesto de dirección sucede comúnmente cuando los docentes poseen una larga trayectoria, de por lo menos veinte años de servicio, de tal suerte que son pocos los años que restan para ejercer la dirección, y cuando logran la experiencia suficiente para manejar la labor de forma adecuada, generalmente llega el tiempo de su jubilación.

Portela y Gonzáles dicen que:

***La labor directiva en las instituciones educativas es sumamente compleja y exigente, pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización y dirección escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo. (p.60)***

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene (Pozner, 1997). Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.



El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración (Reyes y Rueda, 2005).

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer".

Son muchas las exigencias administrativas que se le imponen a la institución educativa, y el responsable de éstas es el director. Durante un ciclo escolar la supervisión demanda en repetidas ocasiones información referente a la matrícula de alumnos que compone la institución, su distribución, desempeño y promoción académica; sobre los docentes, asistencia y cumplimiento de obligaciones laborales; respecto de la infraestructura con la que se cuenta y su condición, entre otros datos originados por la escuela y demandados por distintos agentes responsables de la validación y difusión de dicha información.

Sin embargo, la cuestión de mayor importancia es la habilidad que el directivo posea para poder

encontrar en estas exigencias administrativas o burocráticas el sentido pedagógico, para así obtener el mayor provecho posible a dichas actividades, las cuales de manera general consumen la mayor parte del tiempo efectivo en la labor directiva. Pozner (1997) señala que:

***El directivo debe fungir como educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación primaria o secundaria.(p.56)***

Por su parte, Antúnez (2004) presenta una clasificación de las tareas y papeles que desarrollan los directivos escolares. Cabe aclarar que debido a la naturaleza de las acciones, para su estudio es de utilidad dicha clasificación, sin embargo, en la cotidianeidad real, los directores laboran sin distinguir conscientemente a qué tipo de tarea pertenece cada una de sus acciones. La clasificación mencionada consiste en agrupar las tareas en los siguientes bloques: personales, interpersonales, de información y comunicación, relativas a las actividades centrales

de la organización, de gestión de los recursos, de innovación y de contingencia.

En la misma línea, García retoma a Sergiovanni para puntualizar que el trabajo del director escolar consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados, para, con base en estos, evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos. Además, apunta como importante la generación de un clima psicológico adecuado, en el cual sea posible la resolución de los conflictos que pudiesen presentarse. Teniendo ya claras las funciones o labores del directivo escolar, es evidente la necesidad de poseer ciertas competencias para ser capaz de satisfacer las demandas del puesto.

#### **h. Factores que intervienen en la gestión escolar**

Según Duigan (2000) son factores esenciales de una nueva gestión:

- **Primer factor de cambio:** desarrollo de una nueva cultura. La gestión necesita de un marco de referencia que le sirva de base para elaborar la estructura organizativa, partiendo de una cultura fuerte y clara, derivada de la visión y misión de la organización. La cultura es la que impulsa el desarrollo organizativo partiendo de un proceso a través del cual la institución va aprendiendo a

pensar funcionar de un modo distinto y va desarrollando su propia capacidad organizativa y pedagógica.

La cultura normalmente está explícita en los documentos base y la identidad del centro educativo (PEC, PCC, RRI, Programación Anual), pero necesita de una reconstrucción y revisión continua para ir integrando a todas las personas y permitiendo y dando el sentido de comunidad, para que todos se sientan protagonistas. La clarificación de la misión y visión de la organización, es importante que junto a la cultura se deben encontrar también dos elementos importantes que son: la visión y la misión de la organización.

- **Segundo factor de cambio: liderazgo educativo.**

La gestión debe buscar el liderazgo educativo y se debe preparar para desarrollar una gestión eficiente. Históricamente han existido diversos tipos de líderes, en la actualidad se habla del líder sinérgico que es el que sabe recomponer y orientar la acción de la institución educativa aprendiendo a pensar, funcionar e intervenir para desarrollar procesos permanentes de mejora en la educación.

- **Tercer factor de cambio: asumir las nuevas funciones de gestor moderno**

Actualmente se habla de tres funciones, que vienen a ser la función interpersonal, función información y la función decisión.

- **Indicadores de la gestión**

Los indicadores más importantes que definen la labor del gestor es la forma de trabajar: La eficacia y eficiencia. Las instituciones educativas se están dando importancia de estos términos cuando cuentan con una serie de recursos cada vez más escasos y que deben estirarse al máximo para hacer frente a la gestión de los centros donde existen formas de organización y estructuras que no son eficaces y por otra parte el nivel de exigencia en la actualidad es mayor.

- **Supervisión y Gestión Administrativa**

No se puede hablar de Gerencia Educativa en una organización donde existe carencia de liderazgo y de respeto a los valores individuales y grupales. Si la organización no posee un efectivo control o supervisión es incorrecto hablar de gerencia. En las Instituciones Educativas, el directivo o gerente es el supervisor nato y permanente de la I. E., por ello, se constituye en

pieza clave en la marcha de una escuela preocupada por lograr una educación de calidad.

Además del Director, el gobierno de la organización de una institución educativa está presidido por la dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar. Evidentemente, que para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el Gerente Educativo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar sus capacidades y fortalezas básicas. Por consiguiente, Escudero propone dos paradigmas, el triángulo de la dirección y las cuatro capacidades, que solos o separados no resultan una forma mágica para cumplir el rol del Gerente. En el triángulo de dirección, el autor antes citado, identifica los componentes de las cualidades que debe tener un Gerente o Director como conductor de la institución educativa, y que permiten describir y analizar su gestión. Estos son: lo referido a los conocimientos y la inteligencia e incluye la dimensión conceptual y práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información.

## **i. Principios de la Gestión Escolar**

En opinión de ARANA, se deben considerar los siguientes principios en la gestión educativa:

- **Gestión centrada en los alumnos**

La educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. Por tanto, todas las acciones de conducción o Dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional.

- **Jerarquía y autoridad claramente definidas:**

Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

- **Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.**

Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

- **Claridad en definición de canales de participación**

Para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer

sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.

- **Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización**

Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

- **Coordinación fluida y bien definida**

Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.

- **Transparencia y comunicación permanente**

Todas las acciones que se realicen a nivel de institución educativa deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima favorable de



relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.

- **Control y evaluación eficaces para un mejoramiento continuo**

El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

### **2.2.1.2. Dimensiones de la Gestión Escolar**

- a. Gestión Pedagógica:** Esta dimensión refiere a los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se desarrollan en el aula, implica el análisis de enfoques y contenidos curriculares, y propicia el análisis de concepciones sobre el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los alumnos. Considera las formas de interacción entre maestros y padres de familia para potenciar la formación basada en competencias; esta dimensión ha de mantener relación directa con una gestión pedagógica innovadora, acordada por el colectivo escolar.

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada uno

sobre lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender.

Los profesores son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades.

- b. Gestión Institucional:** Esta dimensión considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relación con ellos. Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y

mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela.

- c. Gestión administrativa:** El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas de docentes, directivos y del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

- d. Gestión Comunitaria:** Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma

en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

## **2.2.2. Satisfacción laboral docente**

### **2.2.2.1. Aspectos generales**

#### **a. Definición de satisfacción**

La palabra satisfacción procede del latín *satisfactio*, y consiste en la acción o efecto de *satisfacer* o *satisfacerse*. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito. En otras palabras, es el sentimiento e bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental.

La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neuro-transmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.

Los autores Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa; (2000), dicen que:

***La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (p.43)***

La sensación de satisfacción tiene que ver mucho con la motivación, ya que esto será el acicate para el que se genera un buen desenvolvimiento del individuo y pone ende una satisfacción positiva.

Robbins (1999). Asevera:

***La variable satisfacción está estrechamente relacionada con la motivación, entendida está la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (p.168)***

La satisfacción, es el valor de sentirse bien en medio de alguna situación, y por alguna razón. La satisfacción nos hace sentir realizados, nos provee alegría y comodidad con el momento que vivimos, nos lleva a anhelar que nunca termine lo que está presente. El valor de la satisfacción está presente cuando hemos logrado algo, o cuando algo bueno ocurre a nuestro alrededor. Por ello, La satisfacción es el sentimiento en nuestro interior de paz, de regocijo, de buena energía.

Se puede afirmar que un trabajador, perteneciente a una determinada empresa, organización o institución, realizará sus actividades laborales motivado y con satisfacción si sus necesidades se conjugan con sus creencias y expectativas de realizar con éxito una tarea.

Esas tareas deben estar cargadas siempre de una motivación, que a priori determinará la senda hacia la satisfacción y ella hacia el buen desenvolvimiento el personal.

Por otra parte, cuando una necesidad se encuentra insatisfecha crea tensión, lo cual estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos hacen que el individuo busque metas particulares, que si se alcanzan satisfacerla la necesidad y ayudaría a disminuir la tensión.

De acuerdo a lo planteado por los autores Chruden y Sherman (1986), la satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual la persona percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.

Finalmente, la satisfacción es un positivo estado emocional resultante de la estimulación del trabajo que uno realiza, o las experimentaciones que el trabajo nos proporciona.

De manera que, cuando los empleados llegan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí, para formar la expectativa de cada trabajador y en el sistema de compensación de la organización, se produce un estado de satisfacción, entendido como un sentimiento experimentado por el trabajador una vez realizada la actividad.

La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo es dependiente al grado en el que el trabajo y todo lo asociado a este cumplen con las necesidades y deseos del empleado. Los deseos son aspiraciones conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le dará satisfacción.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el

ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro de su trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos y asumir sus retos.

Otros factores que influyen de igual manera en la satisfacción laboral pueden ser: la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre, relaciones familiares entre otros.

Quien está muy satisfecho con su puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio actitudes negativas.

Las actitudes son afirmaciones de valores favorables acerca de los objetivos, gente o acontecimientos. Muestran como nos sentimos acerca de algo.

Cada individuo puede tener cientos de actitudes pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo: la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto y con la organización.

**b. Satisfacción laboral**

Existen muchas definiciones relacionadas con la satisfacción laboral, lo que permite comprender, con una amplia dimensión, el concepto de este término.



Por ejemplo podemos decir que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. Blum y Naylor (1986), señalan:

***“La satisfacción laboral es el resultado de las diversas actitudes que poseen los empleados, es una actitud en general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos de trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera de trabajo” (p.6).***

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

En este sentido, las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del medio ambiente social, contribuyen al grado de satisfacción que experimente.

La satisfacción laboral debe ser tomada en cuenta dentro de las organizaciones, ya que de esta manera, se puede motivar a los empleados proporcionándoles condiciones que contribuyan al mejoramiento de su desempeño laboral, aún más cuando se trata de los profesionales de la educación,

por las características propias del desenvolvimiento de su ambiente laboral.

Davis y Newstron (1993), definen a la satisfacción laboral como:

***Un conjunto de sentimientos favorables y/o desfavorables, mediante los cuales los empleados perciben su trabajo, se considera que la satisfacción es el resultado de las experiencias del trabajador dentro de la organización con relación a su interacción con otros y que guardan relación con los motivos y la motivación. (p. 144)***

De manera que, cuando los empleados llegan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí, para formar la expectativa de cada trabajador y en el sistema de compensación de la organización, se produce un estado de satisfacción, entendido como un sentimiento experimentado por el trabajador una vez realizada la actividad.

La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo es dependiente al grado en el que el trabajo y todo lo asociado a este cumplen con las necesidades y deseos del empleado. Los deseos son aspiraciones conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le dará satisfacción.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de

logro de su trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos y asumir sus retos.

Otros factores que influyen de igual manera en la satisfacción laboral pueden ser: la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre, relaciones familiares entre otros.

Quien está muy satisfecho con su puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio actitudes negativas.

Las actitudes son afirmaciones de valores favorables acerca de los objetivos, gente o acontecimientos. Muestran como nos sentimos acerca de algo.

Cada individuo puede tener cientos de actitudes pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo: la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto y con la organización. Robbins y Coulter

**(2000), expresan que cuando la gente habla de “las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”. (p.157)**

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

En este sentido, la satisfacción laboral se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él, e implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

Para los investigadores la Satisfacción Laboral, es la actitud que muestra el individuo hacia su trabajo, involucrando sus sentimientos, valores, aptitudes y emociones frente a éste, siendo un factor de gran importancia el reconocimiento que le brinde la empresa (Blum y Naylor, 1992). Palma, S. (1999).

Refiere con respecto a la definición de satisfacción laboral que:

***“Es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos”. (p.12)***

### **c. Importancia de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se presenta imprescindible en todo tipo de profesión. Esa importancia no solo se da en términos de bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

De acuerdo a muchas investigaciones realizadas sobre el comportamiento, se observa que le han dado gran importancia y connotación a la satisfacción laboral, debido a que ofrece indicadores sobre el grado en que las personas se identifican con la organización donde prestan servicios en términos psicológicos. Al grado en que se consideran como parte integrante de la organización y sus niveles de rendimiento van a depender del reconocimiento que recibe; es decir de su autovaloración. Chrudden y Sherman (1987), opinan que:

***La satisfacción laboral es de suma importancia para la persona ya que ayuda a desarrollarse en sus habilidades, conocimientos, da un enfoque positivo de salud en el trabajo y apoya a todos los proyectos de las empresas, para el equipo de trabajo y los compañeros; en ello contribuye un***

***clima positivo; aumenta el trabajo en equipo, y sobre todo ayuda a motivar para tener mejores relaciones entre los compañeros basadas en la confianza. (p.21)***

La satisfacción en el trabajo es una meta convincente de la prácticas de la gerencia, ya que las medidas de satisfacción de los trabajadores pueden ser utilizadas como criterio, que permite evaluar el éxito de esas prácticas y las políticas de la gerencia tales como la ampliación del trabajo, entrenamiento de los supervisores, gerencia participativa, programa de prestación para la empresa, entre otros. También estas mediciones pueden usarse para predecir ausencia y/o rotación, y para conocer el porcentaje de la población de los trabajadores que están satisfechos o insatisfechos con sus labores.

La relevancia de estudiar la satisfacción laboral está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, porque es un componente de la calidad de vida y porque un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho. Barraza y Ortega (2009) afirman que:

***“La satisfacción laboral constituye uno de los productos más importantes del trabajo humano, y que siempre se ha asociado a la valoración del desempeño del trabajo y a la afirmación de que un trabajador satisfecho tiende a tener un mejor desempeño laboral”. (p.72)***

**d. Formas para aumentar la satisfacción laboral**

- **contratar a las personas adecuadas para cada puesto:** si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores.
- **Crear lazos con los trabajadores:** sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente.

- **Contar con un sistema de incentivos:** el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta.
  - **Promover el trabajo en equipo:** éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en equipo nos permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos; nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas.
- e. Características personales relacionadas con la satisfacción laboral**
- Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden



relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

- **El Sexo:** Según MORSE (1953) se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo a su estudio, por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a trabajadores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. También se encontró que las respuestas de las mujeres solteras, en ciertos aspectos, fueron más estrechamente relacionadas a las de hombres que a las de las mujeres casadas. Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

- **La Inteligencia.** El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.
- **Adaptación personal.** No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas. Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes

fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

### 2.2.2.2. Dimensiones de la satisfacción laboral

#### a) Relaciones personales

Relaciones personales, se refieren a la socialización de los docentes con otros miembros de la comunidad educativa, que se lleva a cabo en diferentes situaciones. Por la naturaleza de su trabajo, el docente está en siempre en contacto con sus pares interactuando, poniendo en práctica sus habilidades sociales, la comunicación asertiva, además mucha empatía y capacidad de escucha. Gardner (2011) define de esta manera:

***“La inteligencia interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y los deseos de los demás, aunque se hayan ocultado. Esta capacidad se da en forma altamente sofisticada en los líderes religiosos o políticos, en los profesores y maestros, en los terapeutas y en los padres.”***

La inteligencia interpersonal permite al educador interactuar con sus pares comprendiendo a aquellos que se relacionan con ella, también permite a las personas en especial a los docentes cuidar el

lenguaje que utiliza, con el fin de que su mensaje llegue a la otra persona que además de interactuar aprenden del maestro, que para él es un desgaste porque lo realiza en gran parte del día por el mismo hecho de enseñar. En el trato cotidiano, el docente entabla relaciones interpersonales con muchos sujetos, tales como:

Los compañeros docentes: la relación es laboral, porque gira en torno a los objetivos comunes. Por ello es importante mantener el respeto, cordialidad y la camaradería, aceptar a las personas tal como son y entender sus perspectivas, la cooperación, evitar hablar a espaldas del otro, mantener el profesionalismo.

La Gran unidad Escolar Leoncio Prado cuenta con diversos medios formativos en los cuales los docentes trabajan en equipo, en las reuniones periódicas, los tutores a través de la coordinación de TOE reúnen a los docentes de grado a fin de plantear las metas en los aspectos académicos y/o de estudiantes con problemas de conductas, para todo el grupo de estudiantes o algunos en particular y se espera el aporte y el compromiso de todos. De la misma manera en cada área académica se trabaja en conjunto para el logro de metas establecidas al inicio

del año escolar, sobre los niveles de logro de los estudiantes al finalizar el trimestre.

Los estudiantes, se merecen mayor atención y tiempo, enseñar con ejemplo no solamente diciendo al estudiante que hacer. No se trata de mostrarse perfectos, sino ser perseverante, con valores y principios. Cámere (2006) manifiesta:

***“Ayer, como hoy y siempre, ‘pararse’ frente a los alumnos implica una comunicación de valores, virtudes, un estilo de trabajo y una perspectiva frente a la vida. La relación con el alumno nunca es inocua ni aséptica. En tal sentido, el docente debe sustentar sus enseñanzas con su vida propia, debe ir por delante. El ejemplo es el alimento de su liderazgo, que está impregnado de compromiso e involucramiento.” (p. 5)***

Frente a los estudiantes los docentes deben tener autoridad, es importante para que ellos los respeten, mantengan buena disciplina. No necesariamente se deben hacer amigos sino que los guíe combinando la firmeza y calidez, que demuestre su compromiso sincero en ayudarlos para su mejora personal. En ese sentido, los maestros deben reconocer sus fortalezas y potenciar las debilidades del estudiante.

El Equipo Directivo: las relaciones personales entre el equipo directivo de la institución y los docentes influye en el aspecto laboral y de comportamiento. (Cavalcante, 2004) citado por (Díaz 2015) El equipo Directivo propone los lineamientos

para poner en marcha el Proyecto Educativo Institucional y monitorea el trabajo de los docentes con relación al área formativa e institucional.

En la G.U.E está conformado por la Directora, los Subdirectores (de los niveles Inicial, Primaria, Secundaria y los jerárquicos) de ambos periodos. Se espera que las relaciones personales con el equipo Directivo sean de respeto, apertura, y que los docentes se alineen y comprometan con el que hacer educativo.

**b) Condiciones socio-laborales**

Las condiciones socio-laborales están directamente relacionadas con el trabajo que influyen en forma positiva o negativa en el bienestar de los trabajadores. Las condiciones socio-laborales relacionadas con el entorno laboral son diversos como la supervisión, la seguridad, ambiente físico, la capacitación de los maestros, reconocimiento, entre otras. En la presente investigación se consideraron: Oportunidades de desarrollo en la que se vio las facilidades que brinda la institución al docente para que haga uso de sus capacidades y potencialidades y al ala vez promueva su mejora profesional brindando capacitaciones asimismo incentivos, reconocimientos por la labor que realizan.

La G.U.E. no cuenta con ningún programa de capacitación para los docentes por lo que cada docente ve la forma de como actualizarse constantemente para tener un buen desempeño y guiar a los estudiantes.

Con respecto a la cantidad de horas de trabajo, las horas de dictado de clase no son el único tiempo en que el docente dedica a su trabajo sino también preparación de las sesiones de aprendizaje y exámenes, revisión de las mismas y tareas, la lectura, y las diversas actividades ocupan gran parte de su tiempo fuera de clases. Los docentes de la G.U.E “Leoncio Prado” no solo cumplen las funciones establecidas para un docente de área. Las horas de trabajo para un docente a tiempo completo son entre 24 y 30 por semana. Esto no quiere decir que el dictado de clases son los 30 horas sino dentro de ella están otras actividades como: atención a los estudiantes, a los padres de familia y la reunión colegiada entre docentes de área, asimismo la gran mayoría cumplen funciones de tutor de uno dos secciones, lo cual implica orientar a los tutorados, hacer seguimiento y entrevistarse con ellos y sus padres.

### c) **Monitoreo y acompañamiento**

El monitoreo y acompañamiento , tiene que ver con la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El monitoreo se lleva acabo con visitas al aula opinadas e inopinadas, con la finalidad de recoger información sobre los procesos pedagógicos, para la toma de decisiones, para lo cual el equipo directivo planifica la cantidad de monitoreo por trimestre y en base a un protocolo se realizan las visitas al aula, para lo cual antes y después se realizan coordinaciones y diálogo con los docentes que serán monitoreados y luego se realiza el asesoramiento para potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades. El acompañamiento significa asesorar continuamente desplegando estrategias y acciones de asistencia técnica, donde el equipo directivo, jerárquico y los docentes fortaleza visitan y ofrecen asesoramiento permanente al docente sobre su labor educativa. Al respecto dice MINEDU:

***“... (es) El recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado...”***

Es una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su propio ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus



necesidades específicas, es continuo, sostenido, intencional, organizado y sistemático.

Se lleva a cabo a través del diálogo, la relación horizontal, la interacción, la disposición personal y el compromiso, para la mejora de los aprendizajes y en el marco del buen desempeño de los docentes.

#### **d) Ambiente físico**

Ambiente físico se denomina al medio donde se desarrolla el trabajo. Y que está determinado por, el espacio físico, la iluminación, la ventilación, higiene, mobiliario de acuerdo a lo planteado por Barraza y Ortega (2009). Citado por (Díaz. 2015) (Según el Portal de Fisioterapia y Ergonomía de la Universidad Pablo de Olavide (2015), “...**el espacio físico comprende lugares, equipos, mobiliarios, herramientas y tareas relacionados con la actividad laboral**”. El espacio físico debe ser un lugar apropiado correcto que permita al trabajador realizar movimientos y estar en función al tipo de trabajo, así como, movimientos y posturas al realizar las labores. En ese sentido cabe mencionar que en la I.E Gran unidad Escolar los docentes comparten una sala de profesores, algunos cuentan con casilleros personales, las aulas no son funcionales, la parte administrativa, la sala de profesores y el cafetín se encuentran muy distantes a los pabellones de las

aulas donde se brinda enseñanza aprendizaje, por lo que dificulta el desplazarse en horas del recreo y cuando se necesita realizar algún trámite administrativo. Por otra parte, no solamente se debe tomar en cuenta el espacio físico sino también otros aspectos como: la ventilación, la iluminación para que los trabajadores se sientan cómodos y seguros.

Según Locke (1984), citado por (Díaz E. 2015) los empleados por lo general valoran un entorno físico confortable y exento de peligro. Ellos requieren de recursos suficientes para poder desempeñar su trabajo de manera efectiva. Como mínimo, las condiciones físicas de trabajo no deberían amenazar el bienestar físico del empleado.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

#### **➤ Gestión**

Se denomina gestión al correcto uso de recursos que dispone una institución, es también llevar acabo diligencias que hace posible la realización de un anhelo cualquiera.

#### **➤ Gestión escolar**

Son acciones elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo para mejorar la tarea de conducción.

➤ **Directivo**

Persona que tiene a su cargo junto con otras personas la dirección o mando de una institución.

➤ **Gestión pedagógica**

Es el nivel en la que se concreta la gestión educativa en su conjunto, está relacionado en las formas en que los docentes realizan los procesos de enseñanza, como asume el currículo y lo traduce en planeación didáctica y cómo evalúa, además las relaciones con los estudiantes y padres de familia para garantizar el aprendizaje.

➤ **Gestión administrativa**

Se refiere a la conducción de recursos materiales, económicos humanos ,procesos técnicos, de tiempo, seguridad e higiene y control relacionada a todos los miembros de la institución educativa, así mismo el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el propósito de favorecer el proceso de enseñanza – aprendizaje

➤ **Gestión institucional**

Es la conducción de la institución escolar hacia a determinadas metas a partir de una planificación educativa, en ella serán necesarios los saberes, habilidades y experiencias sobre lo que se pretende operar, así como las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en el que hacer educativo.

➤ **Gestión comunitaria**

Es el modo en el que la dirección se relaciona con la comunidad padres de familia y con otras organizaciones y redes educativas.

➤ **Satisfacción**

Satisfacción, del latín *satisfactio*, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio.

➤ **Satisfacción laboral docente**

La satisfacción laboral docente es la actitud general que muestra un docente hacia su trabajo, basadas en creencias y valores que el mismo docente tiene de su propia labor pedagógica, así como también de los medios que le proporciona el personal y su entorno educativo en el ejercicio de sus funciones.

➤ **Relaciones personales**

Son vínculos de trabajo grupal y las relaciones afectivas que se establecen entre los docentes y sus compañeros de trabajo, sus directivos, asesores y con los integrantes de la comunidad educativa.

➤ **Condiciones socio-laborales**

Se refiere a la naturaleza o condición al estado o situación en que se encuentra la labor docente. La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculado al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, seguridad del ambiente físico y otros factores que en el bienestar y la salud del trabajador.

➤ **Monitoreo y acompañamiento**

Son acciones que realiza el equipo directivo con la finalidad de mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje.

➤ **Espacio físico**

Es el espacio físico donde los docentes realizan su labor académica, implica desde los patios, aulas, sala de profesores, servicios higiénicos, coliseo, talleres y otros.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Métodos de la investigación**

##### **a. Método analítico**

Este método sirvió para analizar la información teórica referidas a la gestión escolar y a la satisfacción laboral docente, para construir la descripción del problema, bases teóricas o resultados de los datos facticos o empíricos, con el propósito de dar consistencia, argumentación y construcción de las bases teóricas.

##### **b. Método sintético**

Este método sirvió para particularizar, descomponer, sintetizar la descripción del problema, las bases teóricas y resultados, con el propósito de dar claridad y consistencia a las bases teóricas, asimismo para particularizar los datos facticos de los docentes determinados en las fuentes de estudio.

##### **c. Método inductivo**

Este método permitió la comprensión de las dimensiones y la magnitud global de los temas referidos a la gestión escolar de los directivos y la satisfacción laboral docente, a través de este procedimiento metodológico se tratará de conocer en esencia el tema

partiendo de lo específico para luego generalizar los resultados de la investigación.

#### **d. Método deductivo**

Ha servido para comprender la naturaleza global de la investigación, para ello se ha enfocado el ámbito global, nacional, regional y local sobre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente.

### **3.2. Tipo de investigación**

Por la finalidad y objetivo de estudio, la presente investigación es descriptivo correlacional, pues según Hernández (2010) “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Según la naturaleza de los datos: es una investigación cuantitativa porque nuestros instrumentos recogerán datos cuantitativos que incluirán la medición sistemática y se empleará en el análisis estadístico como característica resaltante.

### **3.3. Diseño y esquema de investigación**

Tomando en cuenta la forma en que relacionó las variables y los momentos en lo que se recolectó los datos, el trabajo de investigación es **no experimental**, ya que en él; según Hernández (2010)

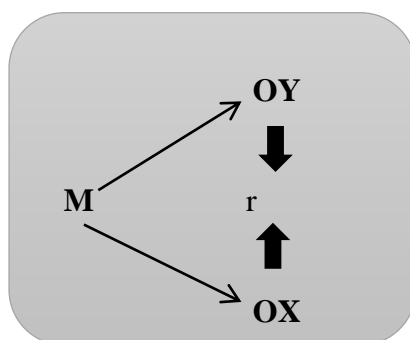
***“No se manipulan intencionalmente una o más variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su entorno natural, para posteriormente analizarlos”. (p.21)***

Dentro de ello se ha optado por el tipo de investigación transeccional o transversal, pues recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables de estudio y analizar su

incidencia e interrelación. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

El diseño empleado fue, según Hernández (1991) **“El diseño descriptivo correlacional porque describe las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables”**. (p. 177)

El diagrama empleado es el que detallamos a continuación



**En donde:**

**M** = Muestra

**OX, OY** = Observación de las variables.

**R** = Relación de las variables

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

La población estuvo conformada por los docentes del nivel primaria y secundaria del primer y segundo periodo de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado; con un total de 175 docentes.

**Cuadro N° 01**  
**Distribución de la población de docentes de la Gran Unidad escolar Leoncio Prado de Huánuco, 2017.**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>AÑO</b>	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	<b>TOTAL</b>
Gran Unidad Escolar Leoncio Prado	2017	Docentes del nivel secundaria	130
		Docentes del nivel primaria	45
<b>TOTAL</b>			<b>175</b>

**Fuente:** Unidad de estadística de la UGEL Huánuco, 2017.



### 3.4.2. Muestra

Para la obtención de la muestra (n), considerándose que se conoce el tamaño de la población, se aplicó la siguiente fórmula de Gabaldón (1980).

$$N_o = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)E^2 + z^2PQ}$$

**En donde:**

**N<sub>o</sub>** = Tamaño de la muestra

**N** = Tamaño de la población

**P** = Coeficiente de confiabilidad en Alpha de Cronbach

**Q** = 1-P Complemento de P.

**Z<sup>2</sup>** = Grado de confiabilidad tabular

**E** = Estimación de error

**Datos:**

**N<sub>o</sub>** = ¿?

**N** = Tamaño de la población

**P** = 0.89

**Q** = 1-p = 0.05

**Z<sup>2</sup>** = 1.96

**E** = 0.05

Obteniéndose como resultado:

$$N_o = 35$$

En el presente trabajo la muestra estuvo conformada por 35 docentes de los niveles primaria y secundaria, los cuales fueron seleccionados de manera probabilística.

**Cuadro N° 02**  
**Distribución de la muestra de docentes de la Gran Unidad Escolar**  
**Leoncio Prado de Huánuco, 2017.**

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>AÑO</b>	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	<b>TOTAL</b>
Gran Unidad Escolar Leoncio Prado	2017	Docentes de primaria	13
		Docentes de secundaria	22
<b>TOTAL</b>			<b>35</b>

**Fuente:** Elaboración propia de la investigadora

### **3.5. Definición operativa de instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de investigación que se usaron en la presente investigación fueron el “Cuestionario de Gestión Escolar del Directivo” y el “Cuestionario de Satisfacción Laboral Docente”; los cuales fueron aplicados a los docentes de la Gran unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco. El primer y segundo instrumento fue elaborado en base a las variables de estudio. Para su análisis respectivo se tuvo en cuenta, para el promedio final de la variable X los siguientes niveles de valoración: Excelente (de 73 a 96 puntos), Bueno (de 49 a 72 puntos), Regular (de 25 a 48 puntos) y Deficiente (de 0 a 24 puntos). Por otra parte, para la variable Y, se tuvo en cuenta los siguientes niveles de valoración: Muy Alto (de 73 a 96 puntos), Alto (de 49 a 72 puntos), Medio (de 25 a 48 puntos) y Bajo (de 0 a 24 puntos) (definición operacional)

#### ➤ **El cuestionario**

Este instrumento es una forma organizada y práctica de hacer preguntas y respuestas; sirvió para recoger información fáctica procedente de los docentes de la gran Unidad Escolar Leoncio Prado. Estuvo estructurado por dimensiones e indicadores cuyas preguntas fueron de carácter cerrado con 6 alternativas, cuya valoración fue. Siempre (4); casi siempre (3); a veces (2) Casi nunca (1) y nunca (0)

### 3.6. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

#### 3.6.1. Técnicas de recojo de datos

##### a. Encuesta

Mediante esta técnica se trató de abstraer los datos informativos factuales procedentes de los docentes determinados en la muestra de estudio respecto al conocimiento de la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente, luego se sistematizó en la presente tesis.

##### b. Validación y confiabilidad de los instrumentos

**Validación:** Los instrumentos fueron validados por 5 profesionales expertos, cuyas observaciones sirvieron para elaborar el diseño final de los instrumentos.

**Confiabilidad:** La aplicación de nuestros instrumentos, para tener confiabilidad, fue determinada mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach dentro de la escala de 0 a 1.

Los resultados obtenidos fueron:

##### ➤ Prueba de Alfa de Cronbach de la variable Gestión institucional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	35

### ➤ Prueba de Alfa de Cronbach de la variable satisfacción laboral docente

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	35

### 3.6.2. Técnicas de procesamiento y presentación de datos

Esta parte de la investigación sirvió para sistematizar y procesar los datos obtenidos y fueron presentados a través de tablas de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos, así como también con algunos estadísticos:

- **Tablas de frecuencias:** Se lograron distribuir los resultados por niveles, escalas, puntajes, porcentajes y promedios, todas de manera ordenada y secuencial. Así también cada uno de ellos contaron con sus respectivas interpretaciones.
- **Gráficos:** Permitieron ser empleadas como acompañantes auxiliares de las tablas de frecuencias, los cuales fueron determinados por niveles y porcentajes y en orden numérico.
- **Estadísticos:** para el análisis de datos se emplearon estadísticos como:
  - Distribución de frecuencias
  - Media aritmética
  - Prueba de normalidad
  - Prueba de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman
  - Prueba "t" de Student.

Así también se tuvo en cuenta lo siguiente:

- La verificación de la hipótesis se realizó mediante la prueba “t” de Student de Pearson.
- La discusión de los resultados se hizo mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las tesis citadas en los “antecedentes” y con los planteamientos del marco teórico.
- Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los resultados de investigación**

En esta parte de la investigación se presenta los resultados obtenidos correspondientes a la aplicación de los cuestionarios sobre la “Gestión Escolar” y “Satisfacción laboral docente” para saber en los niveles en que se encuentran y luego poder determinar la relación que existe entre ambas variables.

Asimismo, en adelante se presentan los datos estadísticos descriptivos e inferenciales en forma de cuadros y gráficos, expresados en frecuencias y porcentajes, así como sus respectivas interpretaciones. También se presenta el nivel de relación de las variables obtenidas a través del análisis estadístico denominado Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman y la prueba de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) o alterna ( $H_A$  continuación indicamos, de manera secuencial y ordenada, los resultados obtenidos en la presente investigación.

TABLA N°01

## Resultados sobre el cuestionario de Gestión escolar del directivo de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

N° Docentes	GESTIÓN DIRECTIVA																										General							
	GESTIÓN PEDAGÓGICA						Puntaje	Nivel	GESTIÓN INSTITUCIONAL						Puntaje	Nivel	GESTIÓN ADMINISTRATIVA						Puntaje	Nivel	GESTIÓN COMUNITARIA						Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10	11	12			13	14	15	16	17	18			19	20	21	22	23	24				
1	3	3	3	3	1	2	15	B	2	4	4	1	4	1	16	B	2	2	2	0	4	2	12	R	4	4	4	4	4	2	22	E	65	B
2	0	1	0	2	1	0	4	D	2	0	0	0	1	1	4	D	1	1	1	1	0	0	4	D	0	1	0	1	2	1	4	D	16	D
3	3	3	3	3	3	3	18	B	4	4	4	4	4	3	23	E	4	3	3	3	4	4	21	E	4	4	4	4	3	2	21	E	83	E
4	2	2	2	1	0	1	8	R	2	3	3	1	1	0	11	R	2	0	0	2	1	1	6	D	1	1	1	1	1	3	8	R	33	R
5	4	1	0	0	4	1	10	R	2	2	4	4	4	4	20	E	1	1	1	1	1	1	16	D	4	4	4	4	4	4	24	E	60	B
6	1	1	1	1	0	0	4	D	0	0	2	1	2	0	5	D	0	0	2	2	1	0	4	D	1	1	1	1	0	0	4	D	17	D
7	3	3	4	3	3	4	20	E	4	4	4	4	4	0	20	E	3	4	4	3	3	3	20	E	4	4	4	4	4	0	20	E	80	E
8	2	2	2	2	2	2	12	R	1	1	4	4	0	1	11	R	1	1	1	1	1	1	16	D	2	2	2	2	0	1	9	R	38	R
9	1	1	1	1	1	0	5	D	1	0	1	0	2	1	5	D	0	0	0	1	2	2	5	D	0	1	1	1	1	1	5	D	20	D
10	2	2	2	2	2	2	12	R	3	4	3	1	1	0	12	R	3	3	3	3	3	3	16	B	3	3	3	3	0	0	12	R	52	B
11	1	4	4	1	1	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	1	1	4	1	1	2	10	R	3	3	2	0	0	1	9	R	30	R
12	1	1	1	1	0	0	4	D	1	1	1	0	0	0	3	D	1	0	1	0	1	1	4	D	1	1	1	1	0	0	4	D	15	D
13	1	1	4	4	0	1	11	R	1	1	4	4	0	1	11	R	1	1	4	4	0	1	11	R	1	2	2	2	2	2	11	R	44	R
14	2	2	2	2	1	0	9	R	1	1	4	1	1	2	10	R	2	4	3	0	0	1	10	R	2	2	2	2	2	0	10	R	39	R
15	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	2	2	1	1	0	0	6	D	21	D
16	4	4	1	1	0	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	40	R
17	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	20	D
18	0	1	0	2	1	0	4	D	3	4	3	1	1	0	12	R	2	1	1	1	0	1	6	D	2	2	0	0	1	1	6	D	28	R
19	4	4	1	1	0	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	1	1	4	4	0	1	11	R	2	2	2	2	2	1	11	R	42	R
20	1	1	1	1	0	0	4	D	1	1	1	1	1	0	5	D	0	1	0	2	1	0	4	D	1	1	1	1	1	0	5	D	18	D
21	0	1	0	2	1	0	4	D	1	1	1	1	0	0	4	D	1	1	1	1	0	0	4	D	1	1	1	1	1	0	5	D	17	D
22	1	1	1	1	1	0	5	D	0	1	0	2	1	0	4	D	0	1	0	2	1	0	4	D	1	1	1	1	0	0	4	D	17	D
23	4	4	1	1	0	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	0	1	2	2	4	1	9	R	39	R
24	0	1	0	2	1	0	4	D	1	1	1	1	0	0	4	D	1	1	1	1	0	0	4	D	0	1	0	2	0	1	4	D	16	D
25	1	1	1	1	1	0	5	D	4	4	1	1	0	0	10	R	4	0	0	0	1	1	6	D	3	2	0	1	1	1	8	R	29	R
26	2	2	2	2	1	0	9	R	2	2	2	1	0	1	8	R	2	2	2	2	1	0	9	R	2	2	2	2	1	0	9	R	35	R
27	3	3	3	3	3	3	16	B	3	3	3	3	3	4	17	B	3	3	3	3	3	3	16	B	3	3	3	3	3	3	16	B	65	B
28	2	2	2	2	1	0	9	R	2	2	2	2	1	0	9	R	2	2	2	2	1	0	9	R	2	2	2	2	1	0	9	R	36	R
29	1	1	1	1	0	0	4	D	1	0	2	0	0	2	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	19	D
30	4	4	4	4	4	3	23	E	4	4	4	4	4	3	23	E	4	4	4	4	4	3	23	E	4	3	3	3	4	4	21	E	90	E
31	2	4	4	4	4	0	18	B	3	3	3	3	3	3	18	B	4	3	4	3	4	0	18	B	3	4	3	1	1	0	12	R	66	B
32	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	20	D
33	1	1	4	4	0	1	11	D	4	4	1	1	0	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	4	4	1	1	0	0	10	R	41	R
34	0	1	0	2	1	0	4	D	1	1	1	1	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	5	D	0	1	0	2	1	0	4	D	18	D
35	2	4	4	4	0	1	15	B	2	2	2	2	2	2	12	R	4	4	4	4	1	0	17	B	2	4	2	4	1	1	14	B	58	B

Fuente: Encuesta sobre la Gestión escolar del directivo 2017.

Elaboración: Tesista

## BAREMO

Dimensión 1	fi	%	Dimensión 2	fi	%	Dimensión 3	Fi	%	Dimensión 4	fi	%	General	fi	%
EXCELENTE (19-24)	2	5.7	EXCELENTE (19-24)	4	11.4	EXCELENTE (19-24)	3	8.6	EXCELENTE (19-24)	5	14.3	EXCELENTE (73-96)	3	8.6
BUENO (13-18)	5	14.3	BUENO (13-18)	3	8.6	BUENO (13-18)	4	11.4	BUENO (13-18)	2	5.7	BUENO (49-72)	6	17.2
REGULAR (7-12)	12	34.3	REGULAR (7-12)	15	42.9	REGULAR (7-12)	10	28.6	REGULAR (7-12)	14	40.0	REGULAR (25-48)	13	37.1
DEFICIENTE (0-6)	16	45.7	DEFICIENTE (0-6)	13	37.1	DEFICIENTE (0-6)	18	51.4	DEFICIENTE (0-6)	14	40.0	DEFICIENTE (0-24)	13	37.1

**TABLA N°02**

**Resultados sobre el cuestionario de Satisfacción Laboral Docente de la Gran Unidad Escolar “Leoncio Prado” Huánuco 2017.**

N° Docentes	SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE																								General									
	RELACIONES PERSONALES						Puntaje	Nivel	CONDICIONES SOCIO-LABORALES						Puntaje	Nivel	MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO						Puntaje	Nivel	AMBIENTE FÍSICO						Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10	11	12			13	14	15	16	17	18			19	20	21	22	23	24				
1	2	4	4	4	4	0	18	A	3	3	3	3	0	3	15	M	2	2	2	0	4	2	12	M	3	3	3	3	3	1	16	A	61	A
2	1	0	1	0	0	1	3	B	0	1	0	1	2	1	4	B	1	0	1	0	0	1	3	B	2	1	0	0	0	1	4	B	14	B
3	4	4	4	4	4	0	20	MA	4	3	3	4	4	1	19	MA	4	4	4	4	4	0	20	MA	4	0	4	4	4	4	20	MA	79	A
4	1	0	3	1	1	1	7	M	1	0	0	0	0	0	01	B	1	0	3	1	1	1	7	M	1	0	1	0	0	1	3	B	18	B
5	4	4	2	3	2	3	18	A	2	4	4	1	4	1	16	A	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	56	A
6	0	1	0	1	2	1	4	B	0	1	0	1	2	1	4	B	0	1	0	1	2	1	4	B	1	0	1	0	0	1	3	B	15	B
7	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	2	2	1	11	M	1	1	4	1	1	2	10	M	45	M
8	1	0	3	1	1	1	7	M	0	1	0	1	2	1	4	B	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	2	1	0	1	5	B	21	B
9	0	1	0	1	2	1	4	B	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	2	1	0	1	5	B	2	1	0	0	0	1	4	B	18	B
10	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	48	M
11	1	1	1	1	1	0	5	B	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	0	1	2	1	4	B	0	1	2	1	0	1	5	B	19	B
12	1	0	1	0	0	1	3	B	0	1	0	1	2	1	4	B	0	1	0	1	2	1	4	B	2	1	0	0	0	1	4	B	13	B
13	1	1	4	1	1	2	10	M	1	1	4	1	1	2	10	M	1	2	2	3	4	0	11	M	1	1	4	1	1	2	10	M	41	M
14	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	2	1	0	1	5	B	20	B
15	1	0	0	0	0	1	2	B	1	0	3	1	1	1	7	M	0	1	0	1	2	1	4	B	1	1	1	1	1	1	16	B	19	B
16	2	2	2	1	1	2	10	M	3	1	1	1	3	0	9	M	2	2	2	2	1	1	9	M	2	2	2	1	1	1	9	M	37	M
17	0	1	2	1	0	1	5	B	1	1	1	1	1	1	16	B	1	0	3	1	1	1	7	M	2	1	0	0	0	1	4	B	18	B
18	3	1	0	0	0	4	7	M	0	1	2	1	0	1	5	B	2	1	0	1	1	1	6	B	1	1	1	1	1	1	6	B	24	B
19	1	1	4	1	1	2	10	M	2	2	2	1	1	1	9	M	1	1	4	1	1	2	10	M	1	1	4	1	1	2	10	M	39	M
20	1	0	3	1	1	1	7	M	1	0	0	0	0	0	01	B	0	1	0	1	2	1	4	B	2	1	0	0	0	1	4	B	16	B
21	0	1	0	1	2	1	4	B	1	0	1	0	0	1	3	B	0	1	0	1	2	1	4	B	2	1	0	0	0	1	4	B	15	B
22	1	0	1	0	0	1	3	B	0	1	0	1	2	1	4	B	2	1	0	0	0	1	4	B	2	1	0	0	0	1	4	B	15	B
23	2	2	2	2	0	1	9	M	1	1	1	4	1	1	9	M	1	1	2	2	1	2	9	M	2	3	1	1	1	1	9	M	36	M
24	0	1	0	1	2	1	4	B	1	0	1	0	0	1	3	B	2	1	0	0	0	1	4	B	1	0	1	0	0	1	3	B	14	B
25	1	0	0	0	0	0	01	B	1	0	3	1	1	1	7	M	1	0	3	1	1	1	7	M	2	1	0	0	0	1	4	B	18	B
26	2	2	1	1	1	1	8	M	1	1	1	1	2	2	8	M	3	1	1	1	1	2	8	M	1	0	3	1	1	1	7	M	32	M
27	4	3	3	4	2	2	18	A	2	4	4	4	4	0	18	A	2	4	4	4	4	0	18	A	3	3	4	4	4	2	20	MA	74	MA
28	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	2	1	0	1	5	B	1	0	3	1	1	1	7	M	16	B
29	1	0	3	1	1	1	7	M	1	0	0	0	0	0	01	B	1	0	1	0	0	0	2	B	1	0	3	1	1	1	7	M	17	B
30	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	48	M
31	1	1	4	1	1	2	10	M	1	1	4	1	1	2	10	M	1	1	4	1	1	2	10	M	1	1	4	1	1	2	10	M	40	M
32	0	1	2	1	0	1	5	B	0	1	0	1	2	1	4	B	1	0	1	0	0	0	2	B	2	1	1	1	1	1	7	M	18	B
33	2	2	2	1	1	1	9	M	1	1	3	1	1	2	9	M	1	1	4	1	1	2	10	M	1	1	4	1	1	2	10	M	38	M
34	0	1	0	1	2	1	4	B	0	1	0	1	2	1	4	B	1	0	0	0	0	0	01	B	1	0	3	1	1	1	7	M	16	B
35	4	3	4	1	0	1	13	A	2	2	2	0	3	2	11	M	2	2	2	0	4	2	12	M	2	2	2	0	4	2	12	M	48	M

Fuente: Encuesta sobre la Satisfacción laboral docente 2017.  
Elaboración: Tesista

**BAREMO**

Dimensión 1	Fi	%	Dimensión 2	fi	%	Dimensión 3	Fi	%	Dimensión 4	fi	%	General	Fi	%
MUY ALTO (19-24)	1	2.9	MUY ALTO (19-24)	1	2.9	MUY ALTO (19-24)	1	2.9	MUY ALTO (19-24)	2	5.7	MUY ALTO (73-96)	1	2.9
ALTO (13-18)	4	11.3	ALTO (13-18)	2	5.7	ALTO (13-18)	1	2.9	ALTO (13-18)	1	2.9	ALTO (49-72)	3	8.6
MEDIO (7-12)	15	42.9	MEDIO (7-12)	14	40.0	MEDIO (7-12)	16	45.7	MEDIO (7-12)	16	45.7	MEDIO (25-48)	11	31.4
BAJO (0-6)	15	42.9	BAJO (0-6)	18	51.4	BAJO (0-6)	17	48.6	BAJO (0-6)	16	45.7	BAJO (0-24)	20	57.1



## 4.2. Análisis de la estadística descriptiva por variables y dimensiones

Tabla N° 3

### Gestión escolar del directivo de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente [73-96>	3	8.6	8.6	8.6
	Bueno [49-72>	6	17.6	17.2	25.8
	Regular [25-48>	13	37.1	37.1	62.9
	Deficiente [00-24>	13	37.1	37.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### Análisis e interpretación

En la tabla N°3 y gráfico N° 1 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario sobre la gestión escolar del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado , Huánuco:13 docentes (37.1%) dicen que se encuentra en el **nivel deficiente**. asimismo, 13 docentes (37.1%) manifiestan que se encuentra en el **nivel regular**; por otra parte, 6 docentes (17.6%) indican que se encuentra en el **nivel bueno**; finalmente, 3 docentes equivalente al 8.6% indican que se encuentra en el **nivel excelente**.

De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de gestión escolar del directivo en la Gran Unidad Escolar “Leoncio Prado”, se encuentra entre los **niveles regular y deficiente**.

Gráfico N° 1

### Gestión escolar del directivo de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

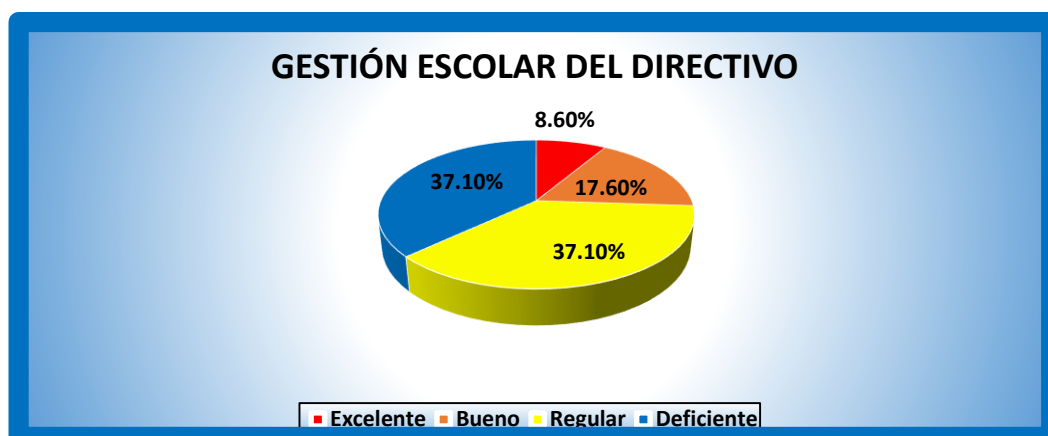


Tabla N° 4

**Nivel de gestión pedagógica de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado,  
Huánuco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente [19-24>	2	5.7	5.7	5.7
	Bueno [13-18>	5	14.3	14.3	20.0
	Regular [7-12>	12	34.3	34.3	54.3
	Deficiente [0-6>	16	45.7	45.7	100.0
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Interpretación:**

En la tabla N°4 y gráfico N°2, relacionado con los resultados obtenidos del cuestionario sobre la gestión escolar del directivo en la dimensión gestión pedagógica, se observa lo siguiente: 16 docentes (45.7%) afirman que es **Deficiente** asimismo, 12 docentes (34.3%) afirman que es **Regular**; (14.3%) afirman que es **Bueno**; seguidamente 2 docentes (5.7%) afirman que gestión pedagógica de la directora es **Excelente**;

De los resultados obtenidos se deduce que la gestión pedagógica realizada por la directora es **deficiente**, porque la mayoría de los encuestados lo ubican en ese nivel.

Gráfico N° 2

**Nivel de gestión pedagógica de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado de  
Huánuco.**

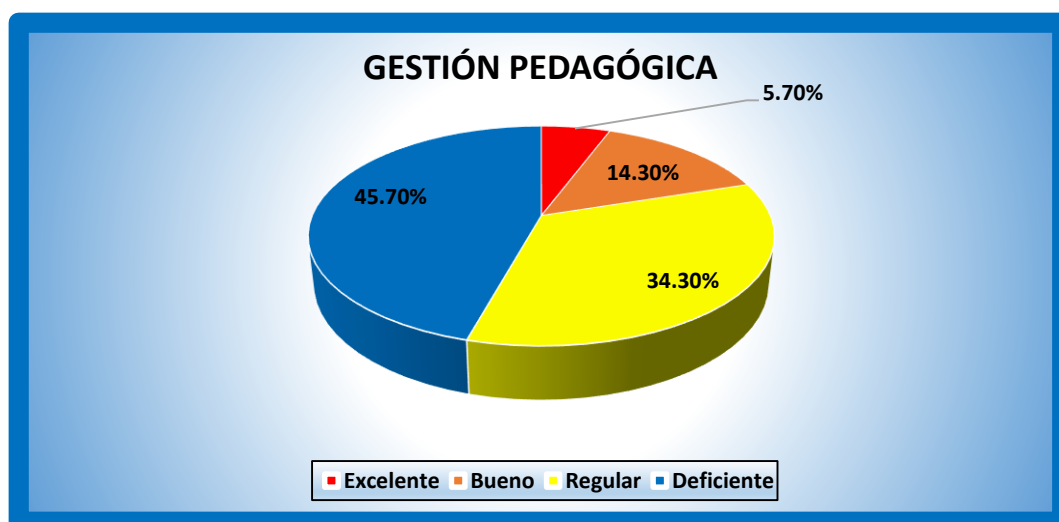


Tabla N° 5

Nivel de gestión Institucional de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado,  
Huánuco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente [19-24>	4	11.4	11.4	11.4
	Bueno [13-18>	3	8.6	8.6	20.0
	Regular [7-12>	15	42.9	42.9	69.2
	Deficiente [0-6>	13	37.1	37.1	100.0
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Análisis e interpretación:**

En la tabla N°5 y gráfico N°3, relacionado con los resultados obtenidos del cuestionario sobre Gestión escolar del directivo en la dimensión Gestión institucional, se observa lo siguiente: 15 docentes (42.9%) afirman que es **Regular** 13 docentes (37.1%) mencionan que es **Deficiente**, 4 docentes (11.4%) afirman que es **Excelente**; finalmente 3 docentes (8.6%) dicen que la gestión institucional de la directora es **Bueno**;

De los resultados obtenidos se deduce que la gestión institucional realizada por la directora es **Regular**, porque la mayoría de los encuestados lo ubican en ese nivel.

Gráfico N° 3

Nivel de gestión Institucional de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado de  
Huánuco.

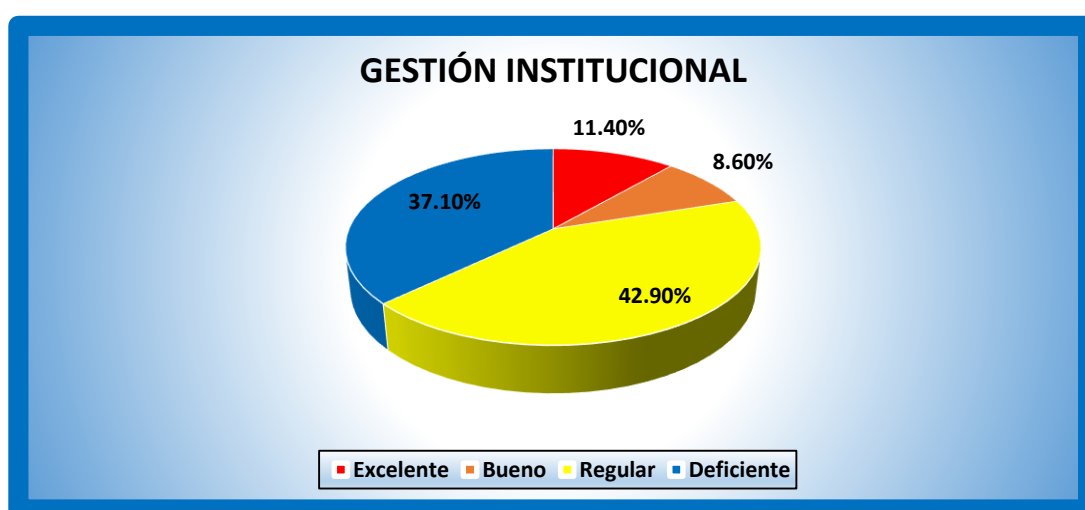


Tabla N°6

**Nivel de gestión Administrativa de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente [19-24>	3	8.6	8.6	8.6
	Bueno [13-18>	4	11.4	11.4	20.0
	Regular [7-12>	10	28.6	28.6	48.6
	Deficiente [0-6>	18	51.4	51.4	100.0
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Análisis e interpretación:**

En la tabla N°6 y gráfico N°4, relacionado con los resultados obtenidos del cuestionario sobre la gestión escolar en la dimensión gestión administrativa, se observa lo siguiente: 18 docentes (51.4%) afirman que es **Deficiente** seguidamente, 10 docentes (28.6%) afirman que es **Regular**, asimismo 4 docentes (11.4%) afirman que es **Bueno**; finalmente 3 docentes (8.6%) afirman que gestión administrativa de la directora es **Excelente**.

De los resultados obtenidos se deduce que la gestión administrativa realizada por la directora es **Deficiente**, porque la mayoría de los encuestados lo ubican en ese nivel.

Gráfico N°4

**Nivel de gestión Administrativa de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**



Tabla N° 7

**Nivel de gestión Comunitaria de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado,  
Huánuco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente [19-24>	5	14.3	14.3	14.3
	Bueno [13-18>	2	5.7	5.7	20.0
	Regular [7-12>	14	40.0	40.0	60.0
	Deficiente [0-6>	14	40.0	40.0	100.0
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### Análisis e interpretación

En la tabla N°7 y gráfico N°5, relacionado del directivo con los resultados obtenidos con el cuestionario de la gestión escolar en la dimensión gestión comunitaria, se observa lo siguiente: 14 docentes (40.0%) afirman que es **Deficiente**; asimismo, 14 docentes (40.0%) afirman que es **Regular**; seguidamente 5 docentes (14.3%) afirman que es **Excelente**; y finalmente, 2 docentes (5.7%) afirman que la gestión comunitaria de la directora es **Bueno**.

De los resultados obtenidos se deduce que la gestión comunitaria realizada por la directora se encuentra entre el **regular y deficiente**, porque la mayoría de los encuestados lo ubican en ese nivel.

Gráfico N° 5

**Nivel de gestión Comunitaria de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado,  
Huánuco.**

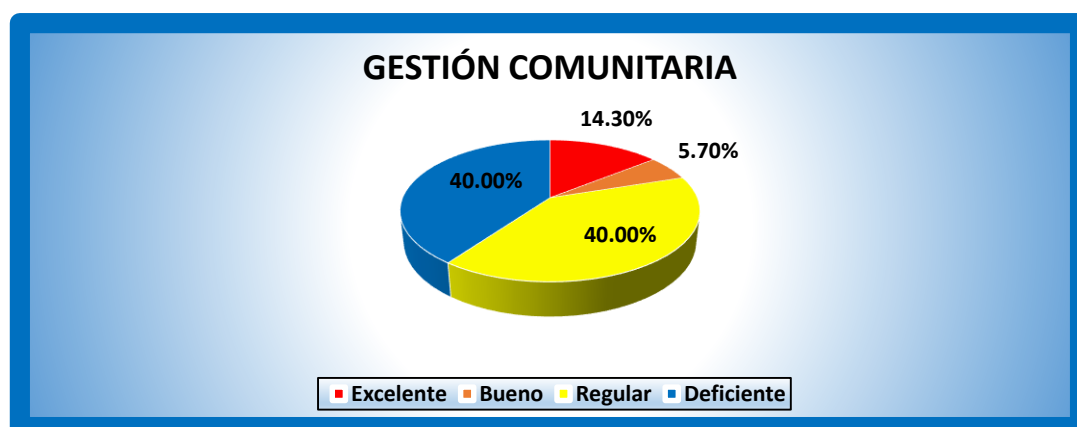


Tabla Nº 8

## Estadígrafos de las dimensiones de la variable Gestión Escolar

		Estadísticos				
		Gestión Escolar	D1: Gestión Pedagógica	D2: Gestión Institucional	D3: Gestión Administrativa	D4: Gestión Comunitaria
N	Válido	35	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		37,9143	9,2000	10,0571	9,1714	9,7429
Mediana		35,0000	9,0000	10,0000	6,0000	9,0000
Moda		17,00 <sup>a</sup>	4,00	5,00	4,00	4,00 <sup>a</sup>
Desviación estándar		21,28707	5,29039	5,68767	5,53325	5,82259
Varianza		453,139	27,988	32,350	30,617	33,903
Rango		75,00	19,00	20,00	19,00	20,00
Mínimo		15,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Máximo		90,00	23,00	23,00	23,00	24,00
Suma		1327,00	322,00	352,00	321,00	341,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

**Análisis e interpretación:**

En la tabla 5 se presentan los estadígrafos de la variable Gestión Escolar y sus dimensiones, se observa:

En la dimensión gestión pedagógica los siguientes resultados: Media (9,2000); Mediana (9), Moda (4); Desviación estándar (5,29039); Varianza (27,988); Mínimo (4); y Máximo (23).

En la dimensión Gestión institucional se obtuvieron los siguientes resultados: Media (10,0571); Mediana (10), Moda (5); Desviación estándar (5,68767); Varianza (32,350); Mínimo (3); y Máximo (13).

En la dimensión Gestión administrativa se obtuvieron los siguientes resultados: Media (9,1714); Mediana (6), Moda (4); Desviación estándar (5,53325); Varianza (30,617); Mínimo (4); y Máximo (23).

En la dimensión Gestión comunitaria se obtuvieron los siguientes resultados: Media (9,7429); Mediana (9), Moda (4); Desviación estándar (5,82259); Varianza (33,903); Mínimo (4); y Máximo (24).

En la variable Gestión escolar se obtuvieron los siguientes resultados: Media (37,9143); Mediana (35), Moda (17); Desviación estándar (21,28707); Varianza (453,139); Mínimo (15); y Máximo (90).

## A. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

Tabla N<sup>o</sup> 9

Nivel de satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Alto [73-96>	1	2.9	2.9	2.9
	Alto [49-72>	3	8.6	8.6	11.5
	Medio [25-48>	11	31.4	31.4	42.9
	Bajo [00-24>	20	57.1	57.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### Análisis e interpretación:

En la tabla 9 se presentan los resultados obtenidos del cuestionario sobre satisfacción laboral docente en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco. Siendo lo siguiente: 20 docentes equivalente al 57% indica que se encuentra en el **nivel bajo**; por otra parte, 11 docentes equivalente al 31.4% indican que se encuentra en el **nivel medio**; asimismo, 3 docentes equivalente al 8.6% indican que se encuentra en el **nivel alto**; finalmente, 1 docente equivalente al 2.9% indica que se encuentra en el **nivel Muy alto**.

De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de satisfacción laboral docente en la Gran Unidad Escolar “Leoncio Prado”, se encuentra entre en el **nivel Bajo**

Gráfico N<sup>o</sup> 6

Nivel de satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.

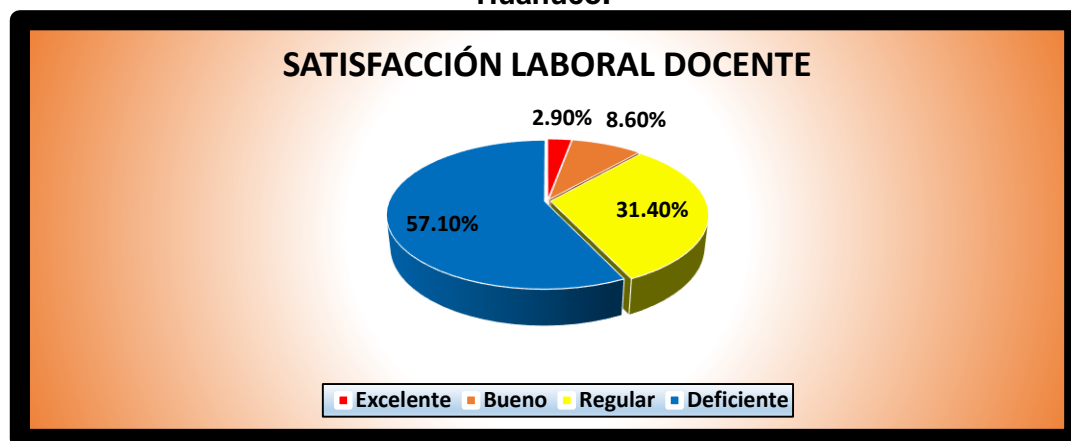


Tabla N° 10

Nivel de Relaciones Personales de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado,  
Huánuco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Alto [19-24>	1	2.9	2.9	2.9
	Alto [13-18>	4	11.3	11.3	14.2
	Medio [7-12>	15	42.9	42.9	57.1
	Bajo [0-6>	15	42.9	42.9	100.1
Total		35	100,0	100,0	

**Análisis e interpretación:**

En la tabla N°10 y gráfico N°7, relacionado con los resultados obtenidos del cuestionario sobre la Satisfacción laboral docente en la dimensión Relaciones personales, se observa lo siguiente: 15 docentes (42.9%) afirman que la relación personal es **Bajo**; seguidamente, 15 docentes (42.9%) afirman que es **Medio**; asimismo, 4 docentes (11.3%) afirman que es **Alto**; finalmente, 1 docente (2.9%) afirma que es **Muy alto**.

De los resultados obtenidos se deduce que las relaciones personales de los docentes son **Medio y Bajo**, porque la mayoría de los encuestados lo ubican en ese nivel.

Gráfico N° 7

Nivel de Relaciones Personales de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado,  
Huánuco.





**Tabla N° 11**  
**Nivel de Condiciones Socio-laborales de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Alto [19-24>	1	2.9	2.9	2.9
	Alto [13-18>	2	5.7	5.7	8.6
	Medio [7-12>	14	40.0	40.0	48.6
	Bajo [0-6>	18	51.4	51.4	100.0
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Análisis e interpretación:**

En la tabla N°11 y gráfico N°8, relacionado con los resultados obtenidos del cuestionario sobre la Satisfacción laboral docente en la dimensión Condiciones socio-laborales, se observa lo siguiente: 18 docentes (51.4%) afirman que es **Bajo**; seguidamente, 14 docentes (40.0%) afirman que es **Medio**; asimismo, 2 docentes (5.7%) afirman que es **Alto**; finalmente, 1 docente (2.9%) afirman que es **Muy Alto**.

De los resultados obtenidos se deduce que las Condiciones Socio-laborales de los docentes son **Bajo**, porque la mayoría de los encuestados lo ubican en ese nivel.

**Gráfico N° 8**

**Nivel de Condiciones Socio-laborales de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**



Tabla 12

**Nivel de Monitoreo y Acompañamiento de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Alto [19-24>	1	2.9	2.9	2.9
	Alto [13-18>	1	2.9	2.9	5.8
	Medio [7-12>	16	45.7	45.7	51.5
	Bajo [0-6>	17	48.6	48.6	100.0
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Análisis e interpretación:**

En la tabla N°12 y gráfico N°8, relacionado con los resultados obtenidos del cuestionario sobre la Satisfacción laboral docente en la dimensión Monitoreo y acompañamiento, se observa lo siguiente: 17 docentes (48.6%) afirman que es **Bajo**; seguidamente, 16 docentes (45.7%) afirman que es **Medio**; asimismo, 1 docente (2.9%) afirma que es **Alto**; finalmente, 1 docente (2.9%) afirma que es **Muy alto**.

De los resultados obtenidos se deduce que la satisfacción de los docentes sobre el Monitoreo y acompañamiento es **Bajo**, porque la mayoría de los encuestados lo ubican en ese nivel.

Gráfico N° 9

**Nivel de Monitoreo y Acompañamiento de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

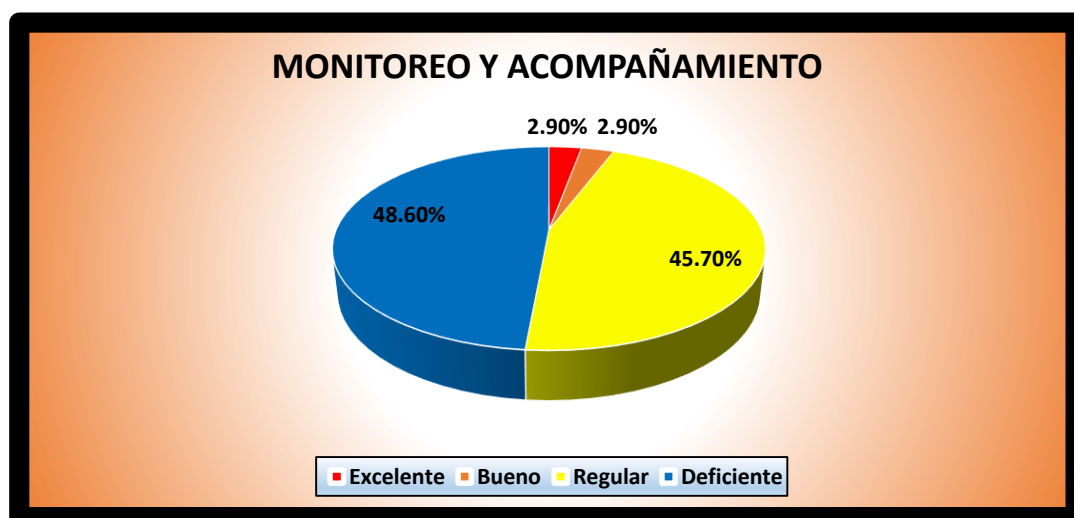


Tabla N° 13

**Nivel de satisfacción del Ambiente Físico de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Alto [19-24>	2	5.7	5.7	5.7
	Alto [13-18>	1	2.9	2.9	8.6
	Medio [7-12>	16	45.7	45.7	54.3
	Bajo [0-6>	16	45.7	45.7	100.0
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

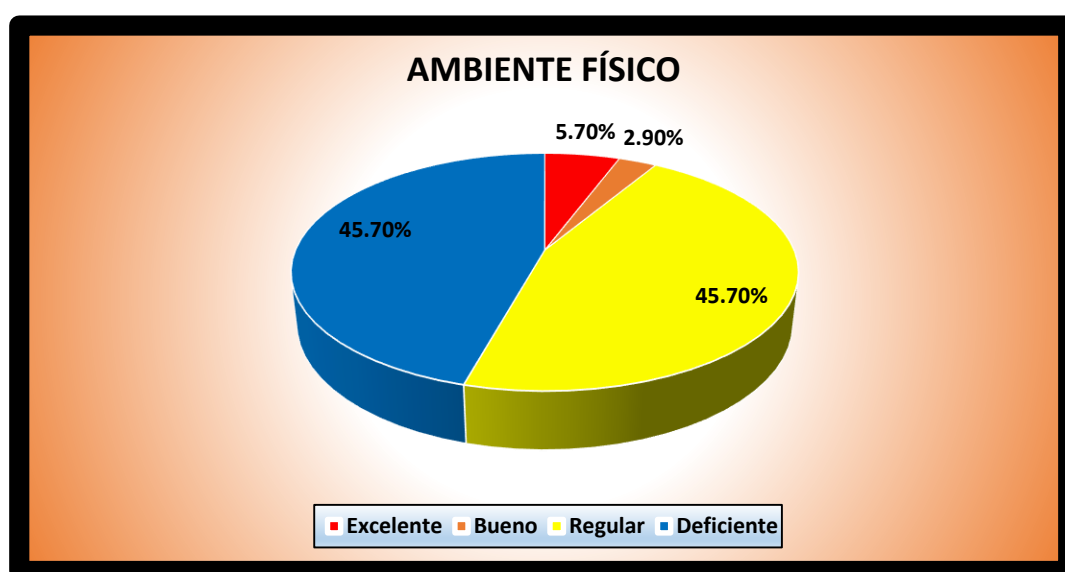
**Análisis e interpretación:**

En la tabla N°13 y gráfico N°10, relacionado con los resultados obtenidos del cuestionario sobre la Satisfacción laboral docente en la dimensión Ambiente físico, se observa lo siguiente: 16 docentes (45.7%) afirman que es **Bajo**; seguidamente, 16 docentes (45.7%) afirma que es **Medio**; asimismo, 2 docentes (5.7%) afirman que es **Muy Alto**; finalmente, 1 docente (2.9%) afirman que es **Alto**.

De los resultados obtenidos se deduce que la satisfacción de los docentes sobre el Ambiente físico es **Media y Baja**, porque la mayoría de los encuestados lo ubican en ese nivel.

Gráfico N° 10

**Nivel de satisfacción del Ambiente Físico de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**



**Tabla N° 14**  
**Estadígrafos de las dimensiones de la variable satisfacción laboral docente.**  
**Estadísticos**

		Satisfacción laboral docente	D1:Relacione s personales	D2: Condiciones socio-laborales	D3: Monitoreo y acompañamiento	D4: Ambiente Físico
N	Válido	35	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	30,4571	8,0286	7,4571	7,5143	7,8571
	Mediana	20,0000	7,0000	6,0000	7,0000	7,0000
	Moda	18,00	4,00 <sup>a</sup>	4,00	4,00	4,00
	Desviación estándar	18,01199	4,92584	4,70508	4,42168	4,47308
	Varianza	324,432	24,264	22,138	19,551	20,008
	Rango	66,00	19,00	18,00	19,00	17,00
	Mínimo	13,00	1,00	1,00	1,00	3,00
	Máximo	79,00	20,00	19,00	20,00	20,00
	Suma	1066,00	281,00	261,00	263,00	275,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

### **Análisis e interpretación**

En la tabla 12 se presentan los estadígrafos de la variable Satisfacción laboral y sus dimensiones. A continuación describimos los resultados obtenidos:

En la dimensión Relaciones personales se observan los siguientes resultados: Media (8,0286); Mediana (7), Moda (4); Desviación estándar (4,92584); Varianza (24,264); Mínimo (1); y Máximo (20).

En la dimensión Condiciones socio-laborales se obtuvieron los siguientes resultados: Media (7,4571); Mediana (6), Moda (4); Desviación estándar (4,70508); Varianza (22,138); Mínimo (1); y Máximo (19).

En la dimensión Monitoreo y acompañamiento se obtuvieron los siguientes resultados: Media (7,5143); Mediana (7), Moda (4); Desviación estándar (4,42168); Varianza (19,551); Mínimo (1); y Máximo (20).

En la dimensión Ambiente físico se obtuvieron los siguientes resultados: Media (7,8571); Mediana (7), Moda (4); Desviación estándar (4,47308); Varianza (20,008); Mínimo (3); y Máximo (20).

En la variable Satisfacción laboral se obtuvieron los siguientes resultados: Media (30,4571); Mediana (20), Moda (18); Desviación estándar (18,01199); Varianza (324,432); Mínimo (13); y Máximo (79)

### 4.3. ANÁLISIS DE LA ESTADÍSTICA INFERENCIAL

#### 4.3.1. PRUEBA DE NORMALIDAD

#### A. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE RHO SPEARMAN ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

**Tabla Nº 15**  
**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	Variable1	D1	D2	D3	D4	Variable2	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Parámetros normales <sup>a,b</sup>										
Media	37,9143	9,2000	10,0571	9,1714	9,7429	30,4571	8,0286	7,4571	7,5143	7,8571
Desviación estándar	21,28707	5,29039	5,68767	5,53325	5,82259	18,01199	4,92584	4,70508	4,42168	4,47308
Máximas diferencias extremas										
Absoluta	,158	,215	,184	,231	,168	,243	,159	,185	,172	,176
Positivo	,158	,215	,184	,231	,168	,243	,159	,185	,172	,176
Negativo	-,141	-,163	-,115	-,175	-,162	-,166	-,097	-,088	-,099	-,139
Estadístico de prueba	,158	,215	,184	,231	,168	,243	,159	,185	,172	,176
Sig. asintótica (bilateral)	,027 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,004 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,014 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,025 <sup>c</sup>	,004 <sup>c</sup>	,010 <sup>c</sup>	,008 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

#### Interpretación:

En la tabla 12 se presenta los resultados obtenidos de la prueba de kolmogorov-Smirnov aplicado a las variables de estudio (Gestión escolar y satisfacción laboral docente) y sus dimensiones.

Se observa que los niveles de significancia bilateral obtenidos, en todos los casos, son menores a  $\alpha=0.05$ ; este valor indica que los datos difieren de la distribución normal; por lo tanto debe considerarse una prueba no paramétrica y en este caso se aplica la prueba de correlación de Rho Spearman.

#### 4.3.2. PRUEBA DE CORRELACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

#### COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE RHO DE SPEARMAN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

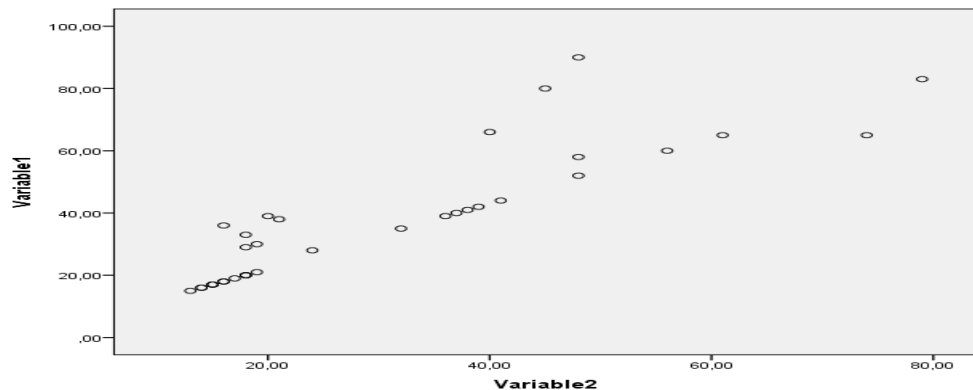
#### CON LAS HIPÓTESIS GENERAL

Tabla N° 16

Coeficiente de correlación *Rho* Spearman entre la gestión del escolar directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco

			Vx: Gestión escolar	Vy: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	VX: Gestión escolar del directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,875**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	V y: Satisfacción laboral docente	Coeficiente de correlación	,875**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05.



#### Análisis e interpretación:

Los datos indican que si existe una correlación positiva entre la gestión escolar de los directivos y la satisfacción laboral de los docentes; esta relación representa un 0,875. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel de Gestión escolar de los directivos, le corresponde un buen nivel de satisfacción laboral de los docentes, o a un deficiente nivel de gestión escolar de los directivos, le corresponde una baja satisfacción laboral de los docentes

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,876 <sup>a</sup>	,767	,760	8,82437

a. Predictores: (Constante), Variable1

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,767; este estadígrafo indica que la gestión escolar del directivo genera la satisfacción laboral docente en un 76,0% de los casos observados en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco 2017.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro.

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8460,995	1	8460,995	108,656	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	2569,691	33	77,869		
	Total	11030,686	34			

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

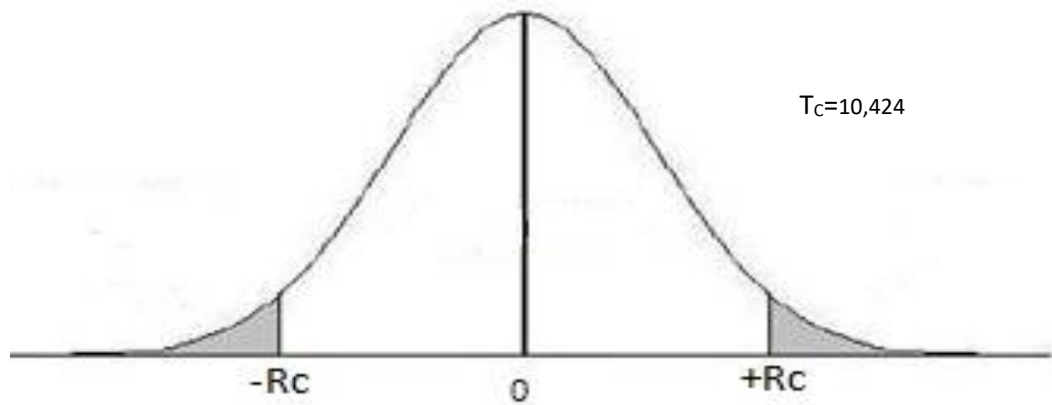
b. Predictores: (Constante), Gestión escolar

Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para el análisis de las dos variables de estudio en la Gran Unidad Escolar "Leoncio Prado", en el año 2017; tiene validez puesto que es menor que el nivel de significancia de 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
		1	(Constante)	2,360		
	Variable1	,741	,071	,876	10,424	,000

a. Variable dependiente: Variable2

**4º: Tenemos la Región Crítica.**

$$R_c = t \text{ de Tabla} = \pm 1,664$$

**5º: Se decide por:**

El programa SPSS 22 refleja un T calculado de  $10.424 > R_c = 1,664$  entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que la gestión educativa del director incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado de Huánuco 2017. Finalmente, se puede señalar, que el coeficiente de determinación indica que la gestión escolar incide significativamente en un 76.0% en la satisfacción laboral del docente, pero no determina completamente su nivel.



### 4.3.3. PRUEBA DE CORRELACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

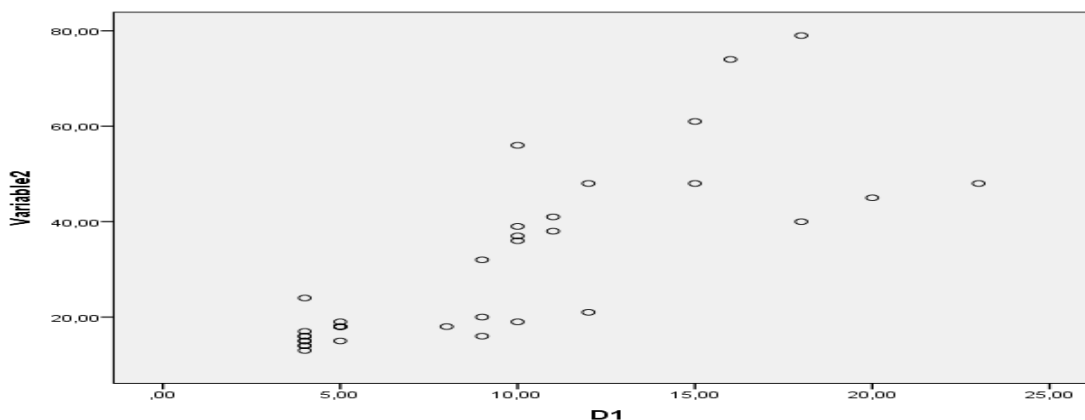
#### PRUEBA DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE RHO DE SPEARMAN POR DIMENSIONES Y PRUEBA DE HIPOTESIS

##### CON LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

**Tabla N°17**  
**Coefficiente de correlación *Rho* Spearman entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral de los docentes de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

			D1: Gestión pedagógica	Vy: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	D1: Gestión pedagógica	Coefficiente de correlación	1,000	,880**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Vy: Satisfacción laboral docente	Coefficiente de correlación	,880**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)



#### Análisis e interpretación:

Los datos indican que si existe una correlación positiva entre la gestión pedagógica de los directivos y la satisfacción laboral de los docentes; esta relación representa un 0,880. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel de Gestión pedagógica en los directivos, le corresponde un buen nivel de satisfacción laboral de los docentes, o a un deficiente nivel de gestión pedagógica de los directivos, le corresponde una baja satisfacción laboral de los docentes.

Además, la prueba de hipótesis indica que el Sig. (bilateral) 0,000 es inferior al 0,05, por lo que se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), con un nivel de confianza del 95%.

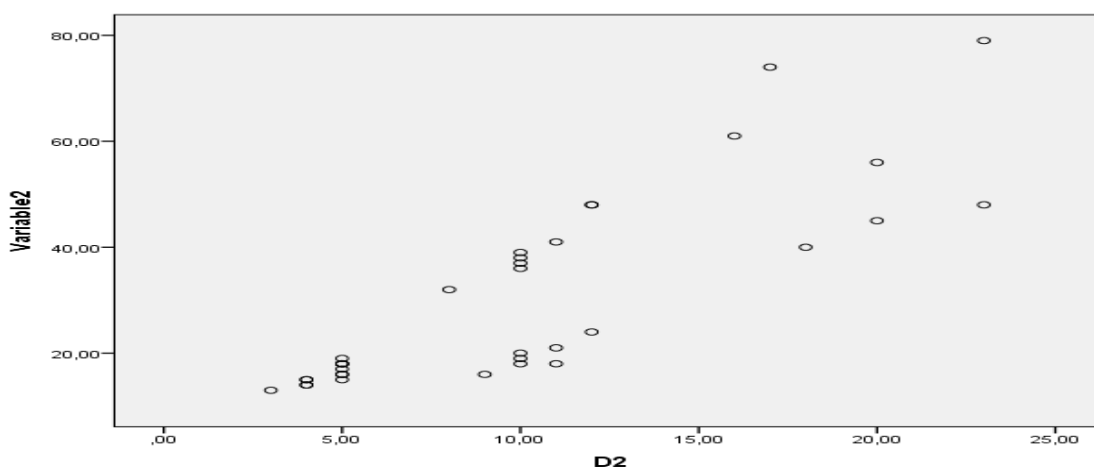
### CON LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Tabla Nº 18

**Coefficiente de correlación *Rho* Spearman entre la gestión institucional y la satisfacción laboral de los docentes de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

			D2: Gestión institucional	Vy: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	D2: Gestión institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,906**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Vy: Satisfacción laboral docente	Coefficiente de correlación	,906**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)



#### **Análisis e interpretación:**

Los datos indican que si existe una correlación positiva entre la gestión institucional y la satisfacción laboral de los docentes; esta relación representa un 0,906. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel de Gestión institucional, le corresponde un buen nivel de satisfacción laboral de los docentes, o a un deficiente nivel de gestión institucional, le corresponde una baja satisfacción laboral de los docentes.

Además, la prueba de hipótesis indica que el Sig. (bilateral) 0,000 es inferior al 0,05, por lo que se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), con un nivel de confianza del 95%.

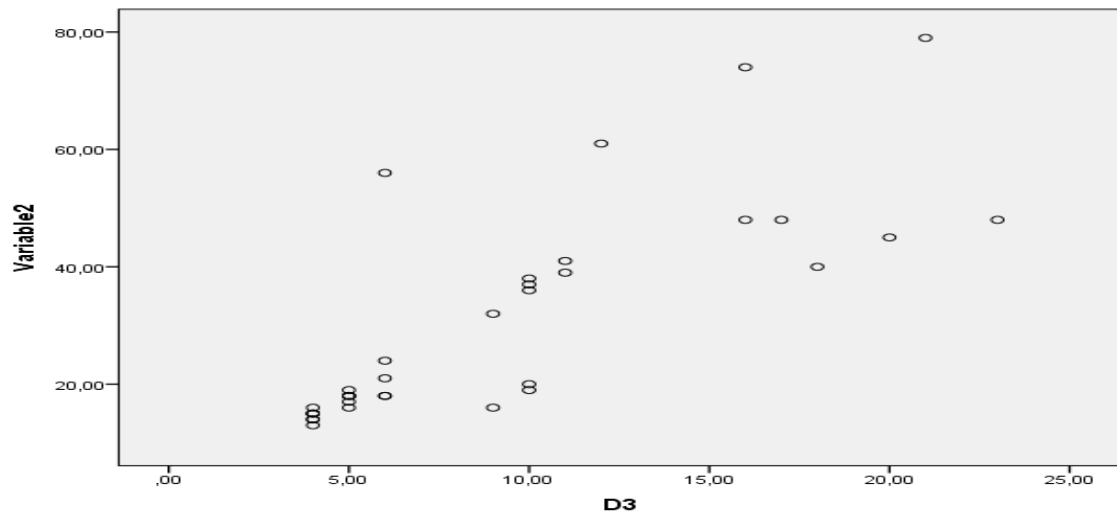
### CON LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Tabla Nº 19

**Coeficiente de correlación *Rho* Spearman entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los docentes de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

			D3: Gestión administrativa	Vy: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	D3: Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,896**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Vy: Satisfacción laboral docente	Coeficiente de correlación	,896**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)



#### Análisis e interpretación:

Los datos indican que si existe una correlación positiva entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los docentes; esta relación representa un 0,896. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel de Gestión administrativa, le corresponde un buen nivel de satisfacción laboral de los docentes, o a un

deficiente nivel de gestión administrativa, le corresponde una baja satisfacción laboral de los docentes.

Además, la prueba de hipótesis indica que el Sig. (bilateral) 0,000 es inferior al 0,05, por lo que se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), con un nivel de confianza del 95%

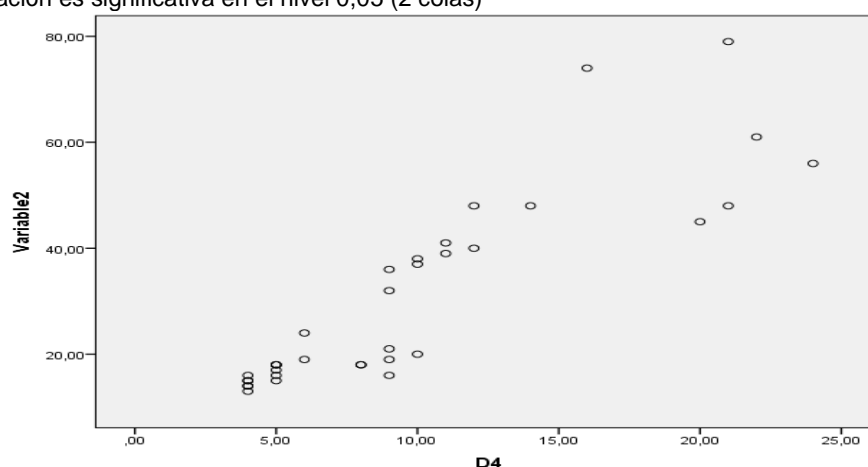
#### CON LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

Tabla Nº 20

**Coefficiente de correlación *Rho* Spearman entre la gestión comunitaria y la satisfacción laboral de los docentes de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.**

		D3: Gestión comunitaria	Vy: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	D3: Gestión comunitaria	1,000	,946**
	Coefficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	35	35
Vy: Satisfacción laboral docente	Coefficiente de correlación	,946**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	35	35

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)



#### Análisis e interpretación:

Los datos indican que si existe una correlación positiva entre la gestión comunitaria y la satisfacción laboral de los docentes; esta relación representa un 0,946. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel de Gestión comunitaria, le corresponde un buen nivel de satisfacción laboral de los docentes, o a un

deficiente nivel de gestión comunitaria, le corresponde una baja satisfacción laboral de los docentes.

Además, la prueba de hipótesis indica que el Sig. (Bilateral) 0,000 es inferior al 0,05, por lo que se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), con un nivel de confianza del 95%.

**Tabla Nº 21**

**Coeficiente de RHO DE SPEARMAN**

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### **5.1. Contrastación de la hipótesis con las investigaciones y las bases teóricas.**

Para el ejercicio de las funciones directivas dentro de una institución educativa, se requiere, necesariamente, del conocimiento y manejo de la gestión escolar. Es decir, se necesita, de la puesta en práctica del talento, la pericia y la aptitud del director para crear mecanismos claves para la gestión pedagógica, institucional, administrativa y comunal. Coordinando y estableciendo recursos y medios, así como también definiendo, estableciendo y controlando las metas y objetivos de la institución educativa. En ese sentido, la adecuada gestión educativa, están referidas al manejo eficiente de las competencias, capacidades y conocimientos por parte de la directora para guiar con éxito la institución educativa.

De la capacidad de gestión escolar que posee el líder directivo, dependerá en gran manera, el buen desempeño de los docentes y el nivel de satisfacción laboral; ya que tendrá una percepción buena o mala, dependiendo de la coyuntura y contexto en la que se encuentra inmersa la institución (García, 2004).

Debido a estos planteamientos descritos, y a la problemática existente en la actualidad, se optó por realizar la presente investigación, con la finalidad de Determinar la relación que existe entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente en la Institución Educativa G.U.E. Leoncio Prado, Huánuco, tema que creo que es importante en la coyuntura de la educación actual.

1. La Hipótesis general es, existe relación entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran unidad escolar Leoncio Prado, Huánuco. Los resultados del Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman indican que existe una relación alta y positiva de 0.875 entre las dos variables de estudio. Así también, los resultados de la estadística inferencial permitieron rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ) porque la  $t$  calculada ( $t_e= 10.424$ ) fue muy superior a al valor tabular ( $T_T= 1.664$ ) con nivel de significancia de 5%.

Estos resultados se ven respaldados por Simeón (2012), quien concluye en su trabajo de investigación que la adecuada gestión educativa de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas, porque el ambiente propicio que se genera hace que el docente se sienta satisfecho e impulsado a desenvolverse con mayor afectividad, tanto en las labores curriculares y extracurriculares.

- a. Primera hipótesis específica, es la relación entre la dimensión pedagógica y la satisfacción laboral docente, se tiene un 0,880 en el coeficiente de spearman tal como indica en la tabla N° 17. significa que existe una relación positiva alta. Esta dimensión está estrechamente relacionado con las acciones de enseñanza aprendizaje, con respecto a la Gestión pedagógica Castelan (2003) agrega que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución no solo ofreciendo mayor número de talleres, sino preocupándose por la pertinencia y motivando a los docentes a asistir,

concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Asimismo, para Elizondo (2003) la importancia que tiene la gestión escolar es para mejorar la educación en el país en el sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias de los estudiantes.

- b.** La segunda hipótesis específica, es la relación entre la dimensión gestión institucional y la satisfacción laboral docente, se tiene un 0.906 de valor en el coeficiente de Spearman tal como indica en la tabla N° 18. significa que existe una correlación positiva muy alta entre ambas.

Teniendo en cuenta que la gestión institucional es la conducción de la escuela hacia determinadas metas, (Reyes y Ruedas 2005) manifiestan que el rol del Director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer”

Asimismo García retoma a Segoviani, para puntualizar que el trabajo del director escolar consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de otros sin perder de vista los objetivos planteados.

- c.** La tercera hipótesis específica es la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral docente. Se tiene un 0,896 de valor en el coeficiente de Spearman tal como indica en la tabla N° 19, significa que la correlación es positiva alta entre ambas.

La dimensión administrativa de la gestión se refiere a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales,



financieros, de tiempo y seguridad, además de garantizar las acciones supervisión y control de todos los actores de la escuela y el cumplimiento de las normas MINEDU.

Según los resultados de la estadística descriptiva la gestión administrativa de la directora de la G.U.E es deficiente estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Arana (1998), quien concluye en su trabajo de investigación, que existen limitaciones en la acción gerencial del directivo, según el resultado no está cumpliendo con sus funciones administrativas básicas: falta de habilidades gerenciales, deficiencia en habilidades técnicas tales como planificación, organización y control

- d. La cuarta hipótesis, es la relación de la gestión comunitaria y la satisfacción laboral docente, se tiene un 0,946 de valor en el coeficiente de Spearman tal como indica en la tabla N° 20. Significa que la relación es positiva muy alta.

Esta hipótesis está estrechamente relacionada con la comunidad educativa y la satisfacción que se da en las relaciones interpersonales, con respecto a esta aseveración, Gardner (2011) define de esta manera:

***“La inteligencia interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones...esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y los deseos de los demás, aunque se hayan ocultado. Esta capacidad se da en forma altamente sofisticada en los profesores y maestros, en los padres.”***

Por su parte Gonzalez (2012), concluye en su tesis que la insatisfacción laboral se produce debido a que no existe una buena

relación interpersonal entre los trabajadores y sus jefes y de trabajadores a trabajadores.

Finalmente, creo que este trabajo de investigación, es un aporte que permitirá a contribuir a futuras investigaciones y nuevos métodos de abordaje, para el mejoramiento de la gestión escolar de los directivos, así como también de la satisfacción laboral de los docentes.

## **5.2. Aporte científico de la investigación**

Los resultados logrados en esta investigación fueron a través de una investigación minuciosa de recojo de información real a través de las encuestas aplicados a los docentes de la Gran Unidad Escolar “Leoncio Prado”, por lo que las conclusiones obtenidas son verídicas, objetivas y fidedignas; por lo que se puede indicar con certeza científica que la mala gestión escolar incide directamente en la satisfacción laboral de los docentes, esta incidencia es 76.0% según los resultados estadísticos obtenidos

## CONCLUSIONES

### **Con el objetivo general**

Existe relación significativa y positiva entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente en la Gran unidad escolar Leoncio Prado, Huánuco, ya que de acuerdo al resultado estadístico del Coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue de 0,875. Se comprueba que a un buen nivel de Gestión escolar de los directivos, le corresponde un buen nivel de satisfacción laboral de los docentes, o a un deficiente nivel de gestión escolar de los directivos, le corresponde una baja satisfacción laboral de los docentes.

### **Con los Objetivos específicos**

- a. La gestión pedagógica se relaciona significativamente con la satisfacción laboral docente, siendo el nivel de relación de acuerdo a Rho de Spearman de 0,880.
- b. La gestión institucional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral docente, siendo el nivel de relación de acuerdo a Rho de Spearman de 0,908.
- c. La gestión Administrativa se relaciona significativamente con la satisfacción laboral docente, siendo el nivel de relación de acuerdo a Rho de Spearman de 0,896.
- d. La gestión Comunitaria se relaciona significativamente con la satisfacción laboral docente, siendo el nivel de relación de acuerdo a Rho de Spearman de 0,946.

**Con la hipótesis:**

Ante la Hipótesis general planteada: “ $H_1$ : Existe relación significativa entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente en la Institución Educativa G.U.E. Leoncio Prado, Huánuco”; se puede afirmar que sí hay relación porque en la prueba de hipótesis realizada, el valor estadístico de prueba ( $t_e= 10,424$ ) fue superior al valor tabular  $T_T= 1,664$ , con un nivel de significancia de 5%. Por lo que se aceptó la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ).

## SUGERENCIAS

- a. Presentar al Ministerio de Educación, una propuesta para que mediante un convenio con las Universidades Nacionales, ofrescan un estudio gratuito a los docentes en la ciencia de la administración y gestión pedagógica, para que, al momento de asumir la dirección de una institución educativa, se comprometan a mejorar los niveles de enseñanza aprendizaje.
- b. Proponer a la Dirección Regional de Educación, en coordinación con las UGEL, capacitar a los directores de la Región en el tema de gestión escolar, con la finalidad de promover un adecuado clima de trabajo y la participación activa para el logro de objetivos propuestos por la institución educativa.
- c. A nivel institucional, planificar la realización de programas motivadores para los docentes y padres de familia a fin de que se sientan identificados con el plantel, acrecentando su cultura y compromiso organizacional.
- d. Propiciar entre los integrantes de la comunidad educativa la comunicación asertiva y empática; donde la solidaridad, tolerancia y el respeto a hacia los demás sean el instrumento de integración y desarrollo institucional.

## VII BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez, O. (2008). Cambios en la Gestión Educativa. Lima: Arcabas.
2. Arana, M. (1998). Principios y Procesos de la gestión educativa. Lima: san Marcos.
3. Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000). *Motivación y Satisfacción Laboral*. [En línea]  
<http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>.
4. Barraza, M. y Ortega, M. (2009). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento Veracruz: Trillas.
5. Blum, M. y Naylor, J. (1986). Psicología industrial. México: Trillas..
6. Cayetano, M. (2007). Supervisión escolar de educación primaria bajo el enfoque de la nueva gestión educativa. México D.F
7. Chruden, H. y Sherman, A. (1987). Satisfacción-laboral. México: Compañía Continental S.A.
8. Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa.
9. Darling, L. (2001). El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos. Barcelona: Aril.
10. Davis, k. y Newstrom, J. (1993). EL Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Mc Graw-Hill.
11. Díaz, C. y Alfaro, B. (2008). La formación en la gestión de la educación. Perú: PUCP.
12. Duigan, E. y Mackperson, G. (2000). Liderazgo y planeación escolar. Madrid: Popular.
13. Elizondo, H. (2001). La nueva escuela II. Liderazgo y gestión escolar. México: Paidós.

14. Fantova, F. (2005). Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción. Madrid: Editorial CCS.
15. Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford-Alfaomega.
16. Hernández, R. (1996). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
17. House, E. (1996). La dirección y el liderazgo. México: Grijalvo.
18. Kouzes, J. y Posner, B. (2002). El desafío del liderazgo. New York: Harper Perennial.
19. Lavín, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. *Educare*, 2(5), 23-35.
20. Luque, E. (2005). Gerentes de Centros Educativos. Lima: Pirámide.
21. Maslach, T. (2001). Síndrome del quemado por estrés laboral asistencial. Madrid: TEA.
22. Morse, N. (1993). *Satisfactions in the White Collar Job*. Michigan: University of Michigan.
23. Muñoz-Izquierdo, C. (1997). Calidad de la Educación. Políticas instrumentadas en diversos países para mejorarla. México: Universidad Iberoamericana.
24. Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
25. Pérez, J. (1996). El Liderazgo y la gerencia. Colombia: EAFIT.

26. Pérez, J. (1998). Liderazgo: Naturaleza y desarrollo del liderazgo. Barcelona: Folio S.A.
27. Portela, A., González, M. (2003). Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. España: Pearson Educación.
28. Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
29. Real Academia Española de la lengua (2005). Diccionario de la lengua española. Madrid: Espasa-Calpe.
30. Robbins, P. y Coulter, M. (2000). Administración. Bogotá: Prentice Hall Hispanoamericana.
31. Robbins, S. (2000). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
32. Rodríguez, E. (1994). Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas. México: Panorama.
33. Távara, M. (2007). ). Reformas en la Gestión Educativa Latinoamericana. México: Nuevo Mundo.
34. Ulloa, F. (1969). Psicología de las instituciones: una aproximación psicoanalítica. Argentina: AIQUE.
35. Viñao. A. (2005). La dirección escolar: un análisis genealógico-cultural. Madrid: Akal.

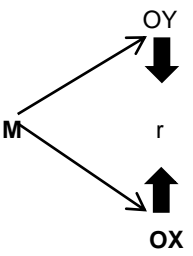


# ANEXOS

## Anexo N° 1

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: GESTION ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE DE LA GRAN UNIDAD ESCOLAR LEONCIO PRADO, HUÁNUCO.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<b>PROB.GRAL</b>	<b>OBJ.GRAL</b>	<b>HIP.GRAL</b>	<b>Principales variables</b>	<b>Método</b>
¿Qué relación existe entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?	Determinar la relación que existe entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.	<p><b>H<sub>1</sub></b> Existe relación significativa entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.</p> <p><b>H<sub>0</sub></b> No existe relación significativa entre la gestión escolar del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.</p>	<p><b>V. 1</b> Gestión escolar del directivo</p> <p><b>V.2</b> Satisfacción laboral docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inductivo</li> <li>- Deductivo</li> <li>- Analítico</li> <li>- sintético</li> </ul> <p><b>Tipo de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Básica</li> <li>- Correlacional</li> </ul>  <p>En donde:  <b>M</b> = Muestra  <b>OX, OY</b> = Observación de las variables.  <b>r</b> = Relación de las variables</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No experimental</li> <li>- Corte trasversal</li> </ul>

PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPACÍFICOS	DIMENSIONES	Población y muestra
a. ¿Cuál es el nivel de relación entre la gestión pedagógica del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?	a. Identificar el nivel de relación entre la gestión pedagógica del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado ,Huánuco	a. Existe relación significativa entre la gestión pedagógica del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado ,Huánuco	<b>Variable 1</b> a. Gestión pedagógica b. Gestión Institucional c. Gestión administrativa d. Gestión comunitaria	<b>Población</b> La población estará conformada por 175 docentes.  <b>Muestra</b> La muestra está conformada por 35 docentes.
b. ¿Cuál es el nivel de relación entre la gestión institucional del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?	b. Identificar el nivel de relación entre la gestión institucional del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.	b. Existe relación significativa entre la gestión institucional del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.	<b>Variable 2</b> a. Relaciones personales b. Condiciones socio-laborales c. Monitoreo y acompañamiento d. Ambiente físico	<b>TECNICAS:</b> Análisis documental Análisis bibliográfico Encuesta  <b>INSTRUMENTOS:</b> Cuestionario
c. ¿Cuál es el nivel de relación entre la gestión administrativa del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?	c. Identificar el nivel de relación entre la gestión administrativa del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado ,Huánuco	c. Existe relación significativa entre la gestión administrativa del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.		
d. ¿Cuál es el nivel de relación entre la gestión comunitaria del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco?	d. Identificar el nivel de relación entre la gestión comunitaria del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.	d. Existe relación significativa entre la gestión comunitaria del directivo y la satisfacción laboral docente de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco.		

## ANEXO 02



**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**  
**CUESTIONARIO**



Estimado docente:

Este cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre la GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO DE LA GRAN UNIDAD ESCOLAR "LEONCIO PRADO", HUÁNUCO, por lo que se solicita responda con sinceridad, seriedad y en forma imparcial los indicadores planteados, marcando con una X la alternativa que cree que es lo correcto.

**I. DATOS INFORMATIVOS**

1.1. Condición: (1) nombrado/a (2) contratado/a

1.2. Tiempo de servicio:

- (1) De 1 a 5 años (2) De 6 a 10 años (3) De 11 a 15 años  
 (4) De 16 a 20 años (5) De 21 a 30 años (6) De 31 a mas

1.3. Edad:

- (1) Menos de 30 (2) De 31 a 40 (3) De 41 a 50 (4) De 51 a 60 (5) De 61 a mas

1.4. Sexo: (1) Masculino (2) Femenino

Escala valorativa				
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
4	3	2	1	0

**II. GESTION ESCOLAR DEL DIRECTIVO**

**2.2 GESTIÓN PEDAGOGICA**

Nº	Indicadores	Valoración				
		4	3	2	1	0
1	La directora se interesa por el aprendizaje de los alumnos, fomentando el mejoramiento de la enseñanza.					
2	La directora motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes valorados.					
3	La directora promueve el trabajo en equipo para la toma de decisiones acertadas en el mejoramiento y desarrollo pedagógico institucional.					
4	La directora se preocupa por lograr el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
5	La directora se preocupa por lograr el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E. y el mejoramiento de los resultados pedagógicos					
6	La directora promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño pedagógico.					

**2.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Nº	Indicadores	Valoración				
		4	3	2	1	0
1	La directora demuestra una comunicación horizontal, por lo que mantiene buenas relaciones con los docentes, padres de familia y la comunidad.					
2	La directora soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					

3	La institución educativa tiene y aplica el PEI y los documentos de gestión.					
4	La directora crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
5	La directora hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas, sin coacciones ni amenazas, para lo cual es ejemplo en su vida personal, laboral y social.					
6	La directora fomenta y logra la colaboración y participación de la comunidad educativa para actividades académicas y administrativas.					

### 2.3. GESTION ADMINISTRATIVA

N o	Indicadores	Valoración				
		4	3	2	1	0
1	La directora demuestra eficacia y eficiencia de gestión en el desarrollo de sus funciones administrativas.					
2	La directora es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
3	La directora es emprendedora, laboriosa y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
4	La directora administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
5	La directora mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.					
6	La directora administra adecuadamente los recursos materiales y financieros de la institución.					

### 2.4. GESTIÓN COMUNITARIA

N o	Indicadores	Valoración				
		4	3	2	1	0
1	Los padres de familia y comunidad son considerados aliados estratégicos para la I.E.					
2	Existe participación activa entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia en eventos a favor de la I.E. y comunidad.					
3	Los trabajos previstos por la institución son compartidos con los padres de familia.					
4	La institución educativa prioriza el contexto y situación comunitaria para sus planes estratégicos.					
5	Se cuenta con iniciativa para realizar actividades a favor del desarrollo de la comunidad.					
6	La comunidad educativa participa en la solución de los problemas de la institución.					

Huánuco, julio de 2017

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**  
**CUESTIONARIO**



Estimado docente:

Este cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA GRAN UNIDAD ESCOLAR "LEONCIO PRADO", HUÁNUCO, por lo que se solicita responda con sinceridad, seriedad y en forma imparcial los indicadores planteados, marcando con una X la alternativa que cree que es lo correcto.

**I. DATOS INFORMATIVOS**

1.5. Condición: (1) nombrado (2) contratado

1.6. Tiempo de servicio:

- (1) De 1 a 5 años                      (2) De 6 a 10 años                      (3) De 11 a 15 años  
 (4) De 16 a 20 años                      (5) De 21 a 30 años  
 (6) De 31 a mas

1.7. Edad:

- (1) Menos de 30                      (2) De 31 a 40                      (3) De 41 a 50                      (4) De 51 a 60  
 (5) De 61 a más

1.8. Sexo: (1) Masculino (2) Femenino

Escala valorativa				
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
4	3	2	1	0

**II. SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE**

**2.2. RELACIONES PERSONALES**

Nº	Indicadores	Valoración				
		4	3	2	1	0
1	Las relaciones personales que mantengo con la Directora me satisface.					
2	Me satisface las buenas relaciones que tengo con el subdirector.					
3	Me satisface las relaciones personales que mantengo con mis compañeros docentes.					
4	El tener buenas relaciones personales con los estudiantes me satisface.					
5	Me satisface las buenas relaciones que tengo con los padres de familia.					
6	Tengo buenas relaciones con el personal administrativo y de servicio.					

**2.2 CONDICIONES SOCIO-LABORALES**

Nº	Indicadores	Valoración				
		4	3	2	1	0
1	La I.E cuenta con equipamiento para el trabajo didáctico (audiovisual, computo, musical, deportivo, laboratorio y otros)					
2	La I.E me brinda oportunidades para desarrollarme profesionalmente.					
3	La remuneración económica que percibo por la labor que realizo es adecuada.					
4	Estoy satisfecho/a con la cantidad de trabajo que se me asigna.					
5	La labor que realizo es reconocida y valorada por el equipo					

	directivo.					
6	Recibo estímulos y reconocimientos por participar en las actividades extracurriculares que organiza la I.E.					

### 2.3. MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO

Nº	Indicadores	Valoración				
		4	3	2	1	0
1	El equipo directivo, ejerce satisfactoriamente la función de monitoreo en el aula					
2	El monitoreo me permite, identificar fortalezas y debilidades de mi práctica docente.					
3	Me satisface la forma en que el equipo directivo coordina y dialoga antes y después del monitoreo.					
4	El asesoramiento me permite, realizar ajustes en mis estrategias de desempeño de acuerdo a mis competencias.					
5	La jornada de reflexión me permite reflexionar sobre las posibles causas de los resultados de mis estudiantes					
6	El acompañamiento está efectivamente estructurado y dirigido para el logro satisfactorio de mis desempeños					

### 2.4. AMBIENTE FISICO

Nº	Indicadores	Valoración				
		4	3	2	1	0
1	El tamaño del aula es adecuado para el número de estudiantes que hay en cada sección.					
2	La ventilación dentro del espacio físico es adecuada (buena corriente de aire).					
3	Estoy satisfecha con la iluminación del espacio físico donde trabajo					
4	Me da gusto la limpieza y el orden que se tienen en los espacios físicos donde trabajo.					
5	El mobiliario de las aulas, se adecúa satisfactoriamente para las diferentes situaciones didácticas					
6	Las vías de acceso a los espacios físicos (escaleras, rampas, etc.) son adecuados y posibilitan la llegada a los espacios físicos en los que se desarrollan las sesiones					

Huánuco, Julio de 2017

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **NOTA BIOGRÁFICA**

### **ASENCIOS TARAZONA, ORFA**

Nació en Singa, Huamalíes- Huánuco, hija de profesores de Don Emeterio Asencios Huamán y Doña Manzueta Tarazona Trujillo, sus estudios de educación primaria y secundaria lo realizó en su lugar de nacimiento. De profesión docente, egresada del Instituto Pedagógico Marcos Duran Martel, de la especialidad de Biología y química, Bachiller de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y titulada por la misma universidad. Maestro en Educación con mención en Gestión y Planeamiento Educativo por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Fue directora de la I.E “Republica de Canadá”-Huamalíes, Jefe de laboratorio de la G.U.E “Leoncio Prado”, actualmente docente de la G.U.E “Leoncio Prado”.





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Huánuco - Perú

**ESCUELA DE POSGRADO**

Campus Universitario, Pabellón V Block "A" 2do. Piso - Cayhuayna  
Teléfono 514760



### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Aula 202 de la Escuela de Posgrado, siendo las **10:00h.**, del día viernes **29.DICIEMBRE.2017**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Pio TRUJILLO ATAPOMA	Presidente
Mg. Gilda HIDALGO HIDALGO	Secretaría
Mg. Doris GUZMÁN SOTO	Vocal

**Asesor de Tesis**, Dr. Ido LUGO VILLEGAS (Resolución N° 02172-2017-UNHEVAL/EPG-D)

**La aspirante al Grado de Maestro en Educación con mención en Gestión y Planeamiento Educativo**, Doña, Orfa ASENCIOS TARAZONA.

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: **“GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE DE LA GRAN UNIDAD ESCOLAR LEONCIO PRADO HUÁNUCO”**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

.....

.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de Distinta (17)

Equivalente a Aprobado, por lo que se recomienda .....  
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 11.0 horas del 29 de diciembre de 2017.

  
.....  
**PRESIDENTE**  
DNI N° 22432324

  
.....  
**SECRETARIA**  
DNI N° 22416216

  
.....  
**VOCAL**  
DNI N° 22415327

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

**Apellidos y Nombres:** ASENCIOS TARAZONA, ORFA

**DNI:** 23013194

**Correo electrónico:** orfis0109@hotmail.com

**Teléfono de casa:**

**Celular:** 985329238

**Oficina:**

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

<b>POSGRADO</b>
<b>Maestría:</b> EDUCACIÓN
<b>Mención:</b> GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO

**Grado Académico obtenido:**

MAESTRO

**Título de la tesis:**

“GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE DE LA GRAN UNIDAD ESCOLAR LEONCIO PRADO HUÁNUCO”

**Tipo de acceso que autoriza el autor:**

Marcar “X”	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción “Público” a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción “Restringido”, por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año    ( ) 2 años    ( ) 3 años    ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma:



Firma del autor