



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE COMAS-PERÚ

Gladys Valdez-Capcha

Piura, noviembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación. Mención en Teorías y Gestión Educativa

Valdez, G. (2018). *Satisfacción en el trabajo de directores de las Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Comas-Perú* (Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**Satisfacción en el trabajo de directores de las Instituciones  
Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Comas-Perú**

Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación  
con mención en Teorías y Gestión Educativa

**Gladys Edith Valdez Capcha**

Asesora: Mgr. Milagros Ramos López

Piura, noviembre de 2018



## Aprobación

La tesis titulada “*Satisfacción en el trabajo de directores de las Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Comas-Perú*” presentada por la Lic. Gladys Edith Valdez Capcha, en cumplimiento con los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora oficial, Mgtr. Milagros Ramos López y defendida el..... de..... de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Secretario

.....  
Informante



## **Dedicatoria**

Dedico esta Tesis a mi esposo Jorge Cabanillas, a mis tres hijos: Luis Ángel, José Miguel y Cristopher y a mi querida madre Teófila, quienes me apoyan incondicionalmente en la búsqueda constante de superación profesional para alcanzar mis objetivos trazados.



## **Agradecimientos**

Mi sincero y profundo reconocimiento: A mi asesora Mgtr. Milagros Ramos por sus orientaciones y su constante motivación para culminar esta etapa; asimismo, a mis profesores Dr. Marcos Zapata Esteves y Luis Guzmán Trelles. También a mis compañeros de la maestría por el apoyo brindado y por compartir conmigo sus conocimientos y bondades.



## RESUMEN ANÁLITICO INFORMATIVO

Título de la tesis: **Satisfacción en el trabajo de directores de las Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Comas-Perú.**

Autor de la tesis: **Gladys Edith Valdez Capcha.**

Asesor de la tesis: **Mgtr. Milagros Ramos López.**

Tipo de tesis: **Tesis de Grado.**

Título que opta: **Magíster en Educación. Mención en Teorías y Gestión Educativa**

Institución. Facultad: **Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.**

Fecha de sustentación: **Piura,..... de.....de 2018.**

**Palabras claves:** Satisfacción laboral / Director (Educación secundaria) / Perú Comas / Investigación / Liderazgo pedagógico / Gestión directiva / Gestión escolar.

**Descripción:** Tesis de grado en Educación perteneciente a la línea de investigación básica porque busca la descripción de los eventos y de enfoque cuantitativo ya que comprende una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, esto refleja la necesidad de medir, por ello, la recolección de los datos se fundamenta en la medición.

**Contenido:** La tesis está dividido en cuatro capítulos. El primero presenta el planteamiento de la investigación. El segundo capítulo aborda el marco teórico, de donde se desprende que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje de los estudiantes después de la acción docente. El tercer capítulo desarrolla la metodología de investigación, siendo esta de tipo básica, la población considero a 31 directores. El capítulo cuatro presenta los resultados, donde se obtiene como hallazgo que más de la mitad de directores se encuentra satisfecho en el trabajo con la realización personal, que en su mayoría se encuentran satisfechos en el trabajo con la interacción director-estudiantes, con los docentes, con los padres de familia y con la UGEL, menos de la mitad se encuentran satisfechos. Finalmente se aborda el resumen de la investigación donde se concluye que el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con respecto a su realización profesional y en las interacciones con los estudiantes y docentes se encuentra en el nivel de satisfecho y con respecto a su relación con los padres de familia y con la gestión de la UGEL se concluyó que el nivel de satisfacción de los directores se encuentra poco satisfecho.

**Metodología:** Método cuantitativo.

**Conclusiones:** Se puede establecer dos periodos en los años estudiados, que incluyen aspectos de la evolución histórica de investigación sobre la satisfacción en el trabajo de directores públicos de secundaria del distrito de Comas pertenecientes a la UGEL 04.

**Fuentes:** Estudio bajo el método de recolección de cuestionarios de clases en la muestra de instituciones educativas seleccionados al azar, dividida en cinco dimensiones. Aplicación del cuestionario. Registrando los resultados. Análisis y levantamiento de información de artículos de revistas y libros reseñados en la bibliografía de la tesis.

**Fecha de elaboración resumen:** 10 de noviembre del 2018.



## Índice de contenidos

	Pág.
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Planteamiento de la investigación</b> .....	5
1.1. Caracterización de la problemática .....	5
1.2. Problema de investigación .....	6
1.3. Justificación de la investigación .....	6
1.4. Objetivos de la investigación .....	8
1.4.1. Objetivo general .....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
1.5. Hipótesis de investigación .....	9
1.6. Antecedentes de estudio.....	9
1.6.1 Antecedentes internacionales.....	9
1.6.2 Antecedentes Regionales .....	10
1.6.3 Antecedentes Nacionales .....	12
<b>Capítulo 2. Marco teórico de la investigación</b> .....	15
2.1. El trabajo de directores en las instituciones educativas publicas.....	15
2.1.1. La gestión escolar en el marco del sistema educativo .....	16
2.1.2. Liderazgo pedagógico del director .....	18
2.1.3. La gestión directiva en la institución educativa .....	21
2.2. La satisfacción laboral en el contexto educativo .....	23
2.2.1. Definición de satisfacción laboral .....	25
2.2.2. Teorías sobre satisfacción laboral .....	26
2.2.2.1 La teoría de los dos factores .....	26
2.2.2.2. Teoría de las características de la función .....	26
2.2.2.3 Teoría de ajuste en el trabajo.....	27
2.2.2.4 Teoría de la discrepancia.....	28
2.2.2.5 Teoría de Satisfacción de facetas .....	28
2.2.2.6 Teoría de los eventos situacionales .....	29
2.3. Satisfacción en el trabajo de los directores .....	30

2.3.1 La satisfacción laboral en función de la dimensión Realización profesional del director.....	30
2.3.2 La satisfacción laboral de los directores en función de la dimensión Interacción Director – Estudiantes .....	34
2.3.3 Relaciones Director – Docentes.....	36
2.3.4. Relación con Padres de Familia.....	39
2.3.5. Relación con los órganos de Gestión Educativa (UGEL-DRE) .....	42
<b>Capítulo 3. Metodología de investigación .....</b>	<b>45</b>
3.1. Tipo de investigación .....	45
3.2. Sujetos de investigación .....	45
3.2.1. Población .....	45
3.2.2 Muestra de Estudio .....	47
3.3. Diseño de investigación.....	48
3.4. Variables.....	49
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información. ....	52
3.6. Aspectos éticos de la investigación .....	56
<b>Capítulo 4. Resultados de la investigación .....</b>	<b>57</b>
4.1. Marco referencial .....	57
4.1.1. Descripción de los sujetos de investigación .....	57
4.2. Presentación e interpretación de los resultados de investigación sobre la satisfacción laboral de los directores .....	65
4.2.1. Presentación e interpretación de los resultados de investigación sobre la satisfacción laboral de los directores en la dimensión realización profesional .....	65
4.2.2. Presentación e interpretación de los resultados de investigación sobre la satisfacción laboral de los directores en la dimensión con la interacción director-estudiantes .....	67
4.2.3. Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL .....	73
4.3. Resultados de la descripción sobre la Satisfacción en el trabajo en relación con la realización personal de los directores .....	75
4.4. Discusión de los resultados de la satisfacción laboral en el trabajo de los directores ....	81

<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	87
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	91
<b>Anexos</b> .....	97
Anexo 1. Matriz de consistencia .....	99
Anexo 2. Cuestionario relativo a cinco dimensiones de la satisfacción en el trabajo de los directores del nivel de secundaria del distrito de Comas - UGEL 04- 2017 .....	100
Anexo 3. Ficha de validación del instrumento .....	105



## Índice de tablas

Tabla 1.	Población según género de directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Coma.....	47
Tabla 2.	Operacionalización de la variable satisfacción en el trabajo de los directores.....	50
Tabla 3.	Validez de contenido: Satisfacción en el trabajo de directores.....	54
Tabla 4.	Confiabilidad por Alfa de Cronbach.....	55
Tabla 5.	Confiabilidad por Alfa de Cronbach por dimensiones.....	55
Tabla 6.	Estudios realizados por los directores de las instituciones educativas Públicas de secundaria del distrito de Coma.....	58
Tabla 7.	Experiencia laboral de los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Coma.....	59
Tabla 8.	Nivel educativo que dirige en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	60
Tabla 9.	Número de docentes a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	61
Tabla 10.	Información descriptiva de número de docentes a su cargo .....	62
Tabla 11.	Número de aulas a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	63
Tabla 12.	Información descriptiva de número de aulas a su cargo .....	64
Tabla 13.	Satisfacción en el trabajo con la realización profesional directores de las IEP de secundaria del distrito de Comas.....	66
Tabla 14.	Satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes en las IEP de secundaria del distrito de Comas.....	68
Tabla 15.	Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes de las IEP de secundaria del distrito de Comas .....	70
Tabla 16.	Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia de las IEP de secundaria del distrito de Comas.....	72
Tabla 17.	Satisfacción en el trabajo en relación con la Unidad de Gestión Educativa de las IEP de secundaria del distrito de Comas .....	74
Tabla 18.	Dimensión: Satisfacción en el trabajo en relación con la realización personal .....	76

Tabla 19.	Dimensión: Satisfacción en el trabajo en relación con la interacción director-estudiantes .....	77
Tabla 20.	Dimensión: Satisfacción en el trabajo en relación con docentes .....	78
Tabla 21.	Dimensión: Satisfacción en el trabajo en relación con padres de familia.....	79
Tabla 22.	Satisfacción en el trabajo en relación con la Unidad de Gestión Educativa Local.....	80

## Índice de figuras

Figura 1.	Población según género directores de instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	48
Figura 2.	Estudios realizados por directores de instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	58
Figura 3.	Experiencia laboral de directores de instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	59
Figura 4.	Nivel educativo que dirigen en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	60
Figura 5.	Número de docentes a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	61
Figura 6.	Información descriptiva de número de docentes a su cargo .....	63
Figura 7.	Número de aulas a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas .....	64
Figura 8.	Información descriptiva de número de aulas a cargo del director .....	65
Figura 9.	Satisfacción en el trabajo con la realización profesional directores de las IEP de Comas.....	67
Figura 10.	Satisfacción en el trabajo con la interacción director- estudiantes de las IEP de secundaria del distrito de Comas.....	69
Figura 11.	Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes de las IEP de secundaria del distrito de Comas .....	71
Figura 12.	Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes de las IEP de secundaria del distrito de Comas .....	73
Figura 13.	Satisfacción en el trabajo en relación con la Unidad de Gestión Educativa Local 04.....	75



## Introducción

### 1. Lo personal y el tema

La condición de coordinadora de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Carabayllo, donde mi labor es de acompañante pedagógico a los docentes del área de Educación Religiosa, me permite tener contacto directo con los directores de cada institución educativa que tengo a mi cargo. En ese sentido, he visto de cerca la implicancia del rol y liderazgo de los directores en una institución educativa, cuando se sienten satisfechos en su trabajo.

Mis tertulias con algunos directores me permitieron determinar el tema del estudio. Sus afirmaciones fueron contundentes: *“Mucha burocracia para realizar algunas actividades me desaniman ser un director”*; *“Tantos documentos que nos pide la UGEL, no me da tiempo para estar atento a las necesidades de los estudiantes y profesores, esto me desanima”*; *“Algunos profesores son un obstáculo en nuestro trabajo, me desaniman a seguir como director, prefiero estar en las aulas”* y esta última: *“Lo único que me anima a ser director son los estudiantes y el trabajo con los padres de familia”*. Estas aseveraciones son evidencia de que existe cierto nivel de insatisfacción frente a la labor directiva que vienen ejecutando.

El MINEDU y la UGEL 4, como institución, no escuchan o muy poco han hecho para que los directores de las instituciones educativas se encuentren satisfechos en su trabajo, creo que realmente no se le ha dado la debida importancia, ya que esto repercute en el éxito o fracaso del logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La comunidad educativa, tampoco se ha percatado que puede influir de manera indirecta o directa en la satisfacción o no que sienta un director en su trabajo.

Esta realidad de los directores de las instituciones públicas del distrito de Comas-Perú, despertó en mí, el interés por conocer de manera científica el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores, ya que los estudios de maestría en Teoría y Gestión Educativa, me han proporcionado ciertas herramientas y conocimientos para poder desarrollar la investigación al respecto y de esa manera aportar en bien de la Educación Básica Regular (EBR). Por eso el tema de mi investigación es: *“Satisfacción en el trabajo de los directores de Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Comas-Perú”*.

De esa manera deseo contribuir con la investigación al conocimiento de los niveles de satisfacción en el trabajo de los directores de mi distrito, con la finalidad de ayudar a los mismos protagonistas y autoridades a tomar cartas en el asunto, puesto que es vital que un

director se sienta satisfecho en su trabajo para lograr con éxito la educación de calidad que necesita nuestra sociedad peruana.

## **2. Actualidad del tema**

La satisfacción en el trabajo ha sido una preocupación constante desde el inicio del siglo XX y en el XXI hay mucha información al respecto, pero muy pocas veces se han considerado las recomendaciones y aportaciones de las investigaciones, más aún en el campo de la educación.

En nuestra sociedad actual de constantes cambios las instituciones educativas necesitan de directores, no solo con muchos años de trayectoria como docentes, sino también que sean competentes, capaces de encargarse del aspecto técnico pedagógico, contar con conocimientos en el manejo de personal y de recursos que se requieren para una buena gestión. Para ello se necesita de una formación de calidad para los directores. Así mismo, que se sientan apoyados y valorados por la comunidad educativa y la sociedad. Solo así realizarán un trabajo con dedicación y entrega.

## **3. Importancia de la satisfacción en el trabajo de los directores en las instituciones educativas públicas**

En la actualidad ha cambiado el rol que cumple un director en las instituciones educativas públicas, de un trabajo meramente administrativo como representante legal ahora se constituye en líder, gestor pedagógico que debe promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para un adecuado desempeño profesional de los docentes a su cargo y para que los estudiantes logren aprendizajes significativos.

El director es pieza clave en la institución educativa. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que se propone en bien de los estudiantes; es decir, en el logro de sus aprendizajes, de todas las responsabilidades de un director, esta es la más importante.

Para alcanzar estos resultados es importante que el director se sienta satisfecho en el trabajo, y eso depende de cinco dimensiones: La realización personal, la relación con los estudiantes, con los docentes, con los padres de familia y con la UGEL.

#### 4. Desarrollo de los capítulos

El trabajo de investigación está organizado de la siguiente manera:

En el **Capítulo I** diagnosticamos el **problema** de la investigación: En el contexto actual, la educación Básica Regular en nuestro país se ha asumido como política priorizada, para ello se busca el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema y como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados donde el papel del director en las instituciones educativas ha logrado visibilizarse gracias al proceso de descentralización educativa que se ha venido implementando.

En el **Capítulo II** se ve un panorama acerca de la gestión y liderazgo del director y sobre la satisfacción laboral en el contexto educativo, para comprender la importancia del papel de un director en una institución educativa pública.

En el **Capítulo III** se explica el tipo de investigación, los sujetos de investigación, y buscamos las variables y subvariables, las técnicas e instrumentos de recolección de información. Así mismo, procedimientos de organización y análisis de resultados.

En el **Capítulo IV** se da a conocer el contexto y los sujetos de investigación, haciendo una descripción de los mismos. Fue dedicado también a la presentación de la descripción y discusión de los resultados del nivel de satisfacción en el trabajo de 31 directores del nivel de secundaria del distrito de Comas- Perú.

Finalmente se arriba a las conclusiones y recomendaciones.

Cabe destacar la relevancia de la investigación y su importancia como futuro antecedente.

*La autora*



## Capítulo 1

### Planteamiento de la investigación

#### 1.1. Caracterización de la problemática

En el contexto actual, la Educación Básica Regular en nuestro país ha sido asumida como política priorizada, para ello se busca el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema y como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados donde el papel del director en las instituciones educativas ha logrado visibilizarse gracias al proceso de descentralización educativa que se ha venido implementando. Este proceso contempla la transferencia de la gestión en los ámbitos regional, local y de las propias escuelas, en la búsqueda de lograr una mayor autonomía (Ugarte, Arguedas y Ángeles 2012).

Al ser la institución educativa la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo —según lo determina el artículo 55 de la Ley General de Educación 28044—, se intenta transferir funciones y capacidades de toma de decisión. En este escenario, el papel del director se vuelve estratégico, en la medida en que se establece una política que le da mayor autonomía, otorgándole nuevas funciones para la gestión institucional y pedagógica (Unidad de Medición de la Calidad Educativa, 2006; Uribe, 2007). Así, actualmente, las políticas del sector educación están orientadas a la reforma escolar y priorizan una gestión centrada en los resultados y aprendizajes.

Aquí es donde el gran protagonista es el director, que frente a estos cambios debe estar laboralmente satisfecho en su quehacer; sin embargo, sucede todo lo contrario, ya que los docentes de las instituciones educativas de la UGEL 04-Comas manifiestan que perciben un gran descontento e insatisfacción en la labor de sus directivos. Las causas son debido a la recarga de trabajos administrativos que conlleva a ajetreos de escritorio, y no se alcanzan para el acompañamiento y atención tanto a los estudiantes, padres de familia y a los docentes; sienten un estancamiento en el crecimiento profesional, porque una vez que llegan a ser directores hacia dónde más pueden crecer, se auto interrogan muchos de ellos, esto hace que algunos tengan pocas expectativas en su formación profesional y cuando el Ministerio de Educación ofrece capacitaciones, asisten solo por cumplimiento; asimismo, muchos de los docentes a su cargo son personas problemáticas y cuando velan por el cumplimiento de sus funciones son denunciados por abuso de autoridad y los docentes se polarizan, le quitan su confianza y socavan toda iniciativa en mejora de la educación y, por último, sus sueldos no

compensan el trabajo que realizan. Esto trae como consecuencia la poca entrega y sentido de pertenencia para con la institución educativa que lidera. Por estos motivos es imperativo quisiéramos conocer qué tan satisfechos se encuentran los directores con su labor en el desempeño de la gestión de sus instituciones educativas.

## **1.2. Problema de investigación**

Por lo expuesto, el trabajo de investigación se guía por la siguiente pregunta problema: ¿Cuál es el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas?

Y se esbozan lo siguientes problemas específicos:

¿Cuál es el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con su realización profesional en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas?

¿Cuál es el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en la interacción con los estudiantes de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas?

¿Cuál es el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la labor de los docentes de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas?

¿Cuál es el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la participación de los padres de familia de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas?

¿Cuál es el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la UGEL del ámbito de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas?

## **1.3. Justificación de la investigación**

El rol del trabajo del directivo en las instituciones educativas públicas es clave para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Es así, que en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se menciona que reformar la escuela implica transformar la gestión que realizan los directivos, de allí surge la necesidad de un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes, a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes. (MINEDU, 2014).

En el mismo sentido, Guerrero (2012, citado en MINEDU, 2014, p.12) sostiene que:

La gestión de las escuelas se asume convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que aceptan y reproducen la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar". (pp. 5-6)

Esta investigación aborda precisamente todas aquellas situaciones en el contexto de la institución educativa que se asocian con la satisfacción en el trabajo de los directores; con la premisa de que, si un directivo está satisfecho con el trabajo que realiza, este responderá adecuadamente a las exigencias y labores de su trabajo, caso contrario, si no está satisfecho con su condición laboral, no será capaz de realizar su trabajo adecuadamente, su eficiencia se verá reducida y consecuentemente la calidad de trabajo realizado.

Es así que la investigación, surge con el propósito de recoger y proporcionar información relevante acerca de la satisfacción en el trabajo del director, a través del interactuar con otros sujetos que conforman el entorno educativo como son los estudiantes, docentes, padres de familia y UGEL.

Sobrado y Filgueira (1996, citados en Tejero y Fernández, 2012) a propósito de la satisfacción laboral en la dirección escolar, entienden que ésta "se da cuando las necesidades personales y sociales de la persona se hallan cubiertas en el ámbito del trabajo, de forma que las características del puesto se adecuan a las expectativas del sujeto y a sus deseos personales" (p. 621), poniendo de relieve la importancia que tienen los factores personales y de contexto en la comprensión de este constructo. En nuestro estudio, consideramos el análisis de la satisfacción del director a partir de las siguientes dimensiones: realización personal, interacción con los estudiantes, relación con los docentes, con padres de familia y con la gestión educativa como las instituciones que regulan las instituciones educativas.

Esta investigación resulta conveniente dada la situación educativa actual en nuestro país, lo que se ve reflejado en los resultados de evaluación a estudiantes, quienes son los sujetos principales de la educación. En nuestro país, la situación de los estudiantes (la razón de ser de la escuela), es muy crítica, hecho que se advierte con los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales realizadas en el país que muestran de manera

consistente problemas importantes en los logros de aprendizaje y revelan un bajo desempeño en los distintos grados evaluados.

Entre las estrategias del MINEDU se considera los compromisos que asumió para promover la autonomía de las escuelas y la formación de directores en liderazgo y gestión institucional. Para ello se ha implementado un programa en el fortalecimiento de sus competencias a través del “Manual de Gestión Escolar” y una plataforma web diseñada que concentrará las herramientas para gestionar mejor sus escuelas. Además del Plan “Escritorio Limpio” que busca la reducción de comisiones en la escuela y del requerimiento de documentos que se envían a la UGEL” (MINEDU, 2014). Con estas medidas se busca mejorar la satisfacción laboral de los directores.

Así, Pérez (2006, p. 38, citado en Galán, 2015, p. 24) manifiesta que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades o apetencias. Además, que la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes que influye directamente en el desempeño de los directores, de ella deriva que las instituciones educativas alcancen los logros educativos.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

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

Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

##### ***1.4.2. Objetivos específicos***

- Identificar el nivel y describir la satisfacción en el trabajo de los directores con su realización profesional en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.
- Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en la interacción con los estudiantes de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.
- Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la labor de los docentes de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

- Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la participación de los padres de familia de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.
- Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la gestión de la UGEL del ámbito de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

### **1.5. Hipótesis de investigación**

Los directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Comas se muestran satisfechos con su realización profesional y con las relaciones con los estudiantes, docentes padres de familia y miembros de la UGEL 04.

### **1.6. Antecedentes de estudio**

#### ***1.6.1. Antecedentes internacionales***

El estudio de Cavalcante en el 2004, cuyo objetivo fue conocer el nivel de satisfacción profesional de los directores, en cada una de las dimensiones que configuran su actividad en los Centros de Enseñanza de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía-Brasil. La investigación se llevó a cabo en la región Jacobina-Bahía-Brasil, con una muestra de 40 directores de escuelas secundarias públicas y 30 especialistas en gestión educacional. El diseño de la investigación se desarrolló a partir de un enfoque descriptivo y analítico, con un abordaje cualitativo y cuantitativo del objeto de estudio. Se aplicaron los instrumentos a través del cuestionario adaptado de Caballero (2001) de Meliá y Peiró (1989). Los resultados del estudio señalan que existe un alto grado de satisfacción en el trabajo en las dimensiones y factores que se relacionan con su cargo y en aquellas áreas que se escapan de control de los directores, presentan bajos porcentajes de grado de satisfacción en el trabajo.

También, Delgado (2011), en su estudio cuyo objetivo fue, describir el comportamiento de las diversas variables del estudio en los docentes y directivos de escuelas Adventistas de nivel básico y medio superior de México, la relación que existe entre ellas, validar los instrumentos e identificar el modelo que presente una mayor bondad de ajuste para la población participante en el estudio. En cuanto a la metodología, el estudio fue empírico, cuantitativo, exploratorio, descriptivo, explicativo transversal y comparativo, basado en una muestra representativa de docentes y directivos. Los instrumentos se aplicaron en línea y de la misma forma se constituyeron las bases de datos. El proceso estadístico principal se basó en el

análisis de diagramas de secuencia mediante modelos de ecuaciones estructurales, realizado en AMOS 16.0. Los resultados de la investigación indicaron que los cuatro modelos fueron validados con la muestra de docentes y con la de directivos. En cuanto a las conclusiones se pudo apreciar que un 67% de los docentes y directivos se manifestaron plenamente satisfechos. La satisfacción laboral es condición para que docentes y directivos tengan mayor compromiso institucional y compromiso religioso. Una retribución apropiada y equitativa al trabajo de docentes y directivos generará mayor compromiso institucional y satisfacción laboral. No existe un estilo de liderazgo dominante, se usa por igual el transformacional, transaccional o laissez – faire; el transformacional es el más fuerte predictor de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral docente.

### ***1.6.2. Antecedentes Regionales***

Zapata (2015), desarrollo un estudio cuyo objetivo fue identificar y analizar el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de los colegios de la urbanización “Santa Rosa” de Sullana con respecto a su realización profesional y en las relaciones con los estudiantes, docentes, padres de familia y UGEL, el tipo de investigación se enmarcó en base al paradigma positivista y al enfoque cuantitativo, en cuanto al diseño de investigación, se consideró el diseño descriptivo de corte transversal, que proporcionó los respectivos procesos para la recolección de la información a través de la encuesta relacionada con la satisfacción en el trabajo de los directores; la población de estudio tomo en cuenta a los directores de las instituciones educativas de la urbanización “Santa Rosa” – Sullana, con edades comprendidas entre 50 y 61 años. El instrumento utilizado para esta investigación es el Cuestionario, adaptado de Caballero (2001) referente a la medición de la satisfacción en el trabajo. El objetivo de este cuestionario es recoger información relacionada con el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en las dimensiones de: realización profesional, relación director y estudiantes, relaciones con los docentes, relación con los padres de familia y relación con la UGEL. Los resultados de la investigación para las dimensiones de estudio señalan que para realización personal el 85% de los directores está entre muy satisfecho y satisfecho, para la dimensión interacción director- estudiantes se indica que el 96.7% de los directores está entre muy satisfecho y satisfecho, con relación a los docentes los resultados señalan que el 95% de los directores está entre muy satisfecho y satisfecho, en la satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia los directores muestran satisfacción en un 60% están entre muy satisfecho y satisfecho y en relación a la gestión con la UGEL, el 70% señala estar entre muy satisfecho y satisfecho. El estudio recomienda diseñar y ejecutar programas que

propicien la participación activa de las familias en las diversas actividades extracurriculares que se desarrollan al interior y exterior de la institución educativa y mejorar los canales de comunicación entre UGEL y/o DREP y las instituciones educativas para efectivizar la gestión pedagógica y administrativa.

También, consideramos el estudio de Galán (2015), cuyo objetivo fue identificar el grado de satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones. La investigación fundamentada en el enfoque cuantitativa y de nivel descriptivo. El diseño de la investigación fue de corte transversal, con una metodología no experimental. Se utiliza un método descriptivo, abordado desde el estudio tipo encuesta, ya que se orienta a la descripción de una situación dada. La población de estudio consideró a directivos escolares, en concreto con directores en cuyas escuelas públicas se imparte la educación secundaria de la educación básica regular. El instrumento de investigación para identificar el nivel de satisfacción laboral de los directores escolares, consideró un cuestionario para determinar variables sociodemográficas y un escalamiento de Likert para determinar el nivel de satisfacción laboral, de acuerdo a nueve dimensiones, relaciones con el profesorado, relaciones con las familias, relaciones con el alumnado, relaciones con entidades del MINEDU, condiciones laborales, realización profesional, beneficios laborales y remunerativos, organización y logros educativos. Los resultados del estudio señalan que los directores expresan satisfacción en seis de nueve dimensiones, organización (90%), relaciones con el alumnado (84%), relaciones con las familias (82.86%), realización profesional (80%), relación con el profesorado (77.14%) y logros educativos (72%). En los resultados obtenidos se muestra que los directivos evidencian una satisfacción con respecto a la organización, las relaciones con el alumnado, relación con las familias y relación con el profesorado. Sin embargo, el grado de satisfacción es menor en las condiciones laborales, los beneficios laborales y remunerativos y las relaciones con entidades del MINEDU. Siendo estos factores los que han influido en el grado de satisfacción de los cinco directores. Se recomienda que el Ministerio de Educación del Perú, para implementar el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores, considere, como parte del diagnóstico, los factores que influyen en la satisfacción laboral, con el propósito de fortalecer la calidad del trabajo del directivo. Además, de fomentar el carácter investigativo y la formulación de propuestas de mejora en la gestión educativa.

### ***1.6.3. Antecedentes Nacionales***

Ventura (2012) desarrolló el estudio cuyo objetivo fue analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de los docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones educativas del nivel de inicial pertenecientes a la UGEL O7, el enfoque del estudio fue cualitativo orientado por la teoría fundamentada, este enfoque se enmarca dentro de la esfera cualitativa que nos permite construir el conocimiento desde la realidad empírica, de modo que se hace posible sustentar la construcción de aproximaciones teóricas referidas a las percepciones de satisfacción laboral en los casos seleccionados otorgándoles libertad para expresarse y manifestarse. Por otro lado, nuestra investigación, al tener un nivel exploratorio debido a la ausencia de estudios referenciales en nuestro país, sirve como un acercamiento flexible pero también riguroso al tema de la satisfacción laboral de docentes directivos del nivel inicial. La investigación concluye que las percepciones de satisfacción laboral de docentes directivos se manifiestan inicialmente de forma intrínseca estimuladas 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. Sin embargo, la Norma de Racionalización ocasiona insatisfacción laboral en los factores de contexto laboral referidos a la ausencia de reconocimiento social, salario, condiciones y carga laboral, relaciones con colegas, subordinados y estudiantes, las mismas que influyen y afectan de modo desfavorable en la vida personal y la salud de las docentes directivos.

Por su parte el estudio de Mestanza (2017) cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes en una institución educativa del distrito de San Juan de Lurigancho- Perú y objetivos específicos, identificar la relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes, la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes. La investigación fue de nivel descriptivo. Dadas las características de la investigación, la investigación fue de corte transversal. La población estuvo constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa. Este estudio de investigación contempló un muestreo no probabilístico; es decir, de tipo intencional, donde la representatividad se da en base a una opinión o intención particular de quien selecciona la muestra. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente, que fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos y a un estudio de confiabilidad y validez. Los resultados de la

investigación, señalan que sólo el 46,04% (23) de los docentes considera que el director gestiona con eficiencia la Institución Educativa, 55,10% (27 docentes) que cuenta con habilidad en el manejo administrativo de los recursos y 44,90% (22 docentes), que posee competencia en la orientación de los procesos pedagógicos. No obstante, su desempeño profesional aún no corresponde a la de un director líder pedagógico. Según la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, indicaron que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente.



## Capítulo 2

### Marco teórico de la investigación

#### 2.1. El trabajo de directores en las instituciones educativas

En las últimas décadas la evolución del papel directivo ha traído consigo un aumento de las competencias, cualidades y capacidades que este tiene que poseer. No sólo se pretende que el director gestione un proyecto y le saque todo el partido posible, sino que además se pretende que lidere, que sea capaz de implicar, colaborar, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Lorenzo, 2004). En tal sentido, se busca en una misma persona multitud de roles totalmente diferentes

Pese a esto, Fernández (2002) indica que la dirección escolar no ha evolucionado como lo ha hecho la dirección de otros organismos, por lo que ahora debe hacer frente a viejos modelos jerárquicos, y roles preestablecidos con el fin de “conseguir los resultados adecuados, prevenir los fallos y organizar las actividades educativas para que se consigan los objetivos de la educación, superar las diferencias sociales y buscar el desarrollo óptimo de cada persona” (p.30).

En nuestro país, el director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos.

La Ley General de Educación del 2003 y la Ley de Carrera Pública Magisterial del 2012 establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

El MINEDU (2012) señala que una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Asimismo, en el Marco de Buen Desempeño Directivo, se señala que según investigaciones educativas el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de

influencia en los logros de aprendizaje de los estudiantes después de la acción docente. (MINEDU, 2014)

Siendo así, siguiendo la línea del Ministerio de Educación (2014), consideramos en nuestra investigación, que el rol del director se centra en tres componentes claves para el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas: la gestión escolar, el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en la institución educativa

### ***2.1.1. La gestión escolar en el marco del sistema educativo***

Según señala Pozner, la gestión escolar se concibe como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995, citado en MINEDU, 2014).

La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer una institución educativa.

En nuestro país se requiere impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La institución educativa constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2014)

En tal sentido, la institución educativa que queremos propone alcanzar un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes como de la propia institución educativa.

Se proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes.
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la institución educativa.
- Una institución educativa acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

Se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad. Así, se organiza el modelo de institución educativa en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes:

#### **A. Primer componente: La gestión de los procesos pedagógicos**

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

En este escenario, las instituciones educativas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia.

#### **B. Segundo componente: La convivencia democrática e intercultural**

Está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de todas y todos los estudiantes y que promueva la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo.

Así, las relaciones interpersonales -basadas en el buen trato- son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad. Estas fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente.

En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales.

### **C. Tercer componente: El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad**

Implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye tanto a la mejora de los aprendizajes como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida.

Por ello, en una gestión escolar -centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común.

Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando así un trabajo conjunto y organizado con los miembros de la comunidad.

Por lo tanto, la estrategia es generar y desencadenar un conjunto de procesos en el ámbito de la gestión escolar, la convivencia y las relaciones de la escuela con madres y padres de familia y la comunidad, dirigidos a:

- Renovar y reenfocar las prácticas de los actores involucrados.
- Desarrollar las capacidades necesarias.
- Aportar protocolos e instrumentos para el desarrollo de acciones y rutinas innovadoras.
- Establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves.
- Difundir información relevante sobre el sentido de las nuevas prácticas y los resultados que se esperan.
- Construir consensos básicos en relación a la nueva misión de la institución escolar y las características de la enseñanza que se requieren para el logro de aprendizajes de calidad para todas y todos.

#### ***2.1.2. Liderazgo pedagógico del director***

El liderazgo pedagógico según (Leithwood, 2009, citado en Ministerio de Educación, 2014) se refiere a “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición se

puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

De acuerdo con lo que señala el MINEDU (2014) se requiere rediseñar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, convirtiendo al director en un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, configurando una organización escolar que logra vincular el trabajo docente, promover un clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad; es decir, una postura sobre la base de concebir el liderazgo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual; y de ejercerlo como una práctica distribuida, democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización.

En esta nueva concepción la principal tarea del director en una institución educativa es desarrollar la capacidad de liderazgo de las/os demás, estimulando el talento y la motivación (Murillo, 2006, citado en Mestanza, 2017). Además, “se espera que los directores asuman tareas ampliadas, tanto administrativas como gerenciales, gestionen recursos financieros y humanos, manejen las relaciones públicas y formen coaliciones, participen en una administración de calidad y procesos de información pública, y lo que realmente va a medir el liderazgo del Director es el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Esta carga de trabajo va más allá de lo que un solo individuo puede lograr con éxito” (Pont et al 2004, citado en Mestanza, 2017)

En referencia al liderazgo pedagógico, Bolívar, et al, (2013, citado en Mestanza, 2017, p. 47) manifiesta que:

La piedra de toque de este tipo de liderazgo incluyen la capacidad de los líderes para (a) permanecer siempre centrado en lo que es clave: no solo en la organización de la institución educativa, sino también como se dijo, en el aprendizaje, la enseñanza, el currículo y la evaluación; y (b) hacer que todas las otras dimensiones del centro escolar (por ejemplo, administración, organización, finanzas) están al servicio de una organización más robusta para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La intervención en lo pedagógico puede ser directa e indirecta. Es directa cuando está centrada en mejorar la enseñanza; e indirecta cuando está focalizada en crear las condiciones para una mejor enseñanza y aprendizaje.

Bolívar et al, citado en Mestanza, 2017, señalan que el liderazgo pedagógico directo se centra en la calidad de la práctica docente, incluyendo la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, así como la calidad de la investigación docente y la formación docente; en cambio, el liderazgo pedagógico indirecto es aquel que crea las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje docente, garantizando que las políticas escolares, los modos de asignar recursos y otras decisiones de gestión apoyen aquello que requiere una alta calidad del aprendizaje, la enseñanza y el aprendizaje docente. Aquí juega un papel importante el propiciar un clima institucional óptimo. Donde juega un papel importante el director.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. El liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la institución educativa y del aula (Murillo, 2006, citado en Mestanza, 2017).

En este mismo sentido se expresa Bolívar (2010, citado en Mestanza, 2017), cuando dice “Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción”. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes, cuando se logra alcanzar, el director se siente satisfecho en el trabajo que realiza,

Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, hablamos de liderazgo pedagógico por parte del director. En este sentido, ciertas rutinas administrativas de la organización también forman parte del quehacer u obligación por parte del director. Y este aspecto se ha tratado de superar el MINEDU con su política de “Escritorio limpio” dado el presente año 2017, que consiste aligerar el trabajo de los directores, en el aspecto de trámites burocráticos. Pero en la práctica, siendo realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, porque ejercer un liderazgo supone ir más lejos, induciendo a la comunidad educativa a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas, como el logro de los aprendizajes. Solo así se podría afirmar que existe una buena gestión de parte del director de la institución educativa.

### ***2.1.3. La gestión directiva en la institución educativa***

La gestión, en el ámbito educativo donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de organización, se necesita contar con un referente que guíe la función y el rol en el quehacer diario de los directores en todas sus dimensiones, es decir desde el aula hasta la vida institucional, o viceversa, también desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos. Pasando de una labor meramente administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos. Todo dentro del marco de una propuesta de buen desempeño que se viene trabajando desde el año 2013 en nuestro país.

En este contexto, la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 y su Reglamento normado por el DS N° 004–2013-ED, constituyen el marco normativo único que integra a los profesores ofreciéndoles a todos las mismas posibilidades de desarrollo profesional, el reconocimiento social a su labor y el otorgamiento de retribuciones, incentivos y estímulos. Dado que dicho marco normativo considera aspectos claves de la formación, evaluación y asignaciones e incentivos (MINEDU, 2013) se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, que permita una mirada integral y holística de los elementos que plantea la Ley, sobre la base del Marco de Buen Desempeño del Directivo como orientador de dicho sistema.

En ese entender, el Sistema de Dirección de una institución educativa se caracteriza por la existencia de componentes organizados y relacionados que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencia un conjunto de procesos que, en suma, nutren todo el sistema, lo que permite redefinir y revalorar la función de los directores al convertirlos en líderes del cambio.

Para garantizar un acompañamiento acorde con la importancia sustancial que tiene la función directiva, este sistema está constituido por los siguientes componentes:

#### **A. Marco de Buen Desempeño del Directivo**

Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, ya que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que, actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos

niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo año 2017 es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

### **B. Evaluación de acceso a cargo directivo.**

Es la identificación de las y los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o subdirector escolar.

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva. Para ello se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizajes de los estudiantes.

Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo y de evaluación de directores estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. El proceso de selección se realizará durante el año 2014, y de acuerdo con lo previsto la asignación especial por cargo regirá a partir del año 2015.

Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades -exclusivas o compartidas- entre el MINEDU y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo logro de los objetivos del concurso.

### **C. Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores.**

Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se ha puesto en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades, y se moldean desempeños en las y los docentes que asumen la función de directivo escolar.

El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores año 2014 consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

### **D. Asignaciones e incentivos.**

Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar la dirección de una institución educativa, generando perspectivas de desarrollo profesional y, consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes:

- Liderazgo y reconocimiento social, que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país.
- Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento y la certificación).
- Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial, el cual se consigna en el reglamento correspondiente.
- Acceso a espacios colegiados de desarrollo profesional y social. Como una acción de inicio se instala el Comité Consultivo de Directores Líderes.

## **2.2. La satisfacción laboral en el contexto educativo**

Las percepción económica que tienen tanto los directivos como los docentes en el contexto educativo es importantísima porque influye en su satisfacción en el trabajo, como lo señala Chiang (2004, citado en Ventura, 2012, p. 9), ya que la satisfacción laboral no solo se

da en términos referidos a un bienestar deseable de un trabajador en el centro de labores, sino también el salario, porque es el reconocimiento implícito de la sociedad al trabajo no solo profesional sino de transformación social, que realiza un director en una institución educativa. Por otro la productividad y la calidad de su desempeño como director.

Se hace también pues, necesario reflexionar sobre la importancia de estos criterios en una institución educativa pública, donde la satisfacción laboral reviste de especial importancia pues los sistemas y normatividad de gestión educativa muchas veces se aplican sin tener en cuenta las expectativas y realidades de directivos, docentes y de toda la comunidad educativa, siendo que la satisfacción laboral del docente o directivo es un valioso constructo que incide en las posibilidades de éxito en el aprendizaje de los estudiantes y en el éxito de la gestión en las instituciones educativas.

En la misma, línea, Cavalcante, 2004, señala que “si la escuela pública secundaria no responde a las expectativas sociales de los estudiantes, los gestores tampoco estarán satisfechos con el trabajo que realizan”. (p. 23)

Esta afirmación, se da en momentos en que la institución educativa es cada vez más compleja, porque los estudiantes de hoy, son protagonistas de su propio aprendizaje, esto con lleva a ser personas críticas, que conocen sus derechos, y se dan cuenta que la formación escolar, muchas veces no les permite ser personas competentes para un mundo que está en constante cambio. Y ello exige, y debe exigir, personas preparadas para afrontar los retos de dirigir las instituciones educativas de forma que se responda a las demandas sociales y a las necesidades que se presenta cada día en la comunidad educativa. Esto influye en la satisfacción o no en el trabajo que realiza un director.

Cavalcante (2004) además señala que la educación carece de una interacción activa con la psicología. Es probable, que el contenido de asignaturas relacionadas con la psicología, principalmente en el área de las relaciones interpersonales y de la motivación, pudieran ayudar en la actuación del gestor y del profesor, como profesionales y seres humanos; de modo que, la ausencia de motivación entre los funcionarios de la institución educativa, descontento con el ambiente y, la insatisfacción en el trabajo, pudieran ser afrontados con mayor seguridad.

En este contexto, es evidente la necesidad de conocer, científicamente, la satisfacción en el trabajo por los que actúan en el escenario educacional, para que pueda el director y directora escolar, en el papel de líder de un equipo multidisciplinar, disfrutar mejor de los recursos humanos existentes y desarrollar un trabajo, cuya base sea la satisfacción en el trabajo, para el alcance de las metas deseadas.

Un proceso de enseñanza – aprendizaje llevado a cabo de forma idónea, sólo es posible a través de un proceso de calidad, en el cual los valores sean comunicados por todos los que integran la comunidad educativa institucional y, requiere un gestor realizado y satisfecho que ejerza su influencia sobre el equipo que lidera. El aumento de la motivación y satisfacción de los funcionarios, produce más energía humana en la institución educativa, promoviendo la disminución de los costos ocultos, que no son solo económicos, sino que se juegan con la vida de las personas, como son los estudiantes en primer lugar. En esto juega un papel importante no solo para el director, sino para cualquier persona el conocerse, esto implica saber qué cualidades y límites tiene uno como persona y profesional, y tratar de superarlas en bien suyo y el de los demás. Superando eso, aumentará a su vez la producción y mejoramiento de las condiciones de trabajo, con resultados satisfactorios. La satisfacción en el trabajo puede promover cambios en el gestor y en los que trabajan bajo su dirección, teniendo como consecuencia, mejoras de calidad en el trabajo. Porque una persona satisfecha consigo mismo, es capaz de transformar todo lo que le rodea.

El concepto de satisfacción laboral es estudiado ampliamente desde hace algún tiempo, los estudios se orientan a trabajos vinculados al mundo empresarial y muy pocos estudios lo vinculan al contexto educativo.

### ***2.2.1. Definición de satisfacción laboral***

El concepto de satisfacción laboral, según (Fuchs, 1990, citado en Ventura, 2012, p.13) es “aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen”.

Además, el concepto de Satisfacción está estrechamente relacionado con la Motivación, entendida ésta como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1999, p.168, citado en Ventura, 2012, p.14)). Entonces, es posible decir que, un trabajador realizará actividades motivado y con satisfacción si sus necesidades se conjugan con sus creencias y expectativas de realizar con éxito una tarea.

Otra definición de satisfacción nos lleva a la definición de Arredondo, quien señala que: “La satisfacción laboral es una compleja entidad de suma importancia, por cuanto gravita enormemente sobre la conducta del trabajador. Es un hecho mayoritariamente aceptado que los trabajadores se sienten satisfechos con su labor, sea porque están bien pagados o bien tratados, o porque les permite aprender o poner en práctica sus habilidades, son los que producen más”. (2005, p.23, citado en Ventura, 2012).

### ***2.2.2. Teorías sobre satisfacción laboral***

A continuación, presentamos las teorías que permiten un acercamiento conceptual a satisfacción laboral en el marco de este estudio.

#### *2.2.2.1. La teoría de los dos factores o “teoría de Motivación/Higiene”*

Desarrollada por Herzberg en 1959, identifica dos conjuntos de factores generales de variables en el trabajo, en lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo. Un primer grupo o conjunto de elementos los denomina “factores de contenido” o factores motivacionales, puesto que son factores relacionados con el contenido del trabajo que, a su vez, está relacionado con el cumplimiento de las necesidades superiores en la jerarquía de Maslow y otro grupo de factores denominados factores de contexto o “factores de higiene”- puesto que son factores relacionados con el contexto de trabajo. A su vez, este grupo de factores están más relacionados con los peldaños inferiores de la pirámide de Maslow. De este modo, Herzberg concluyó planteando dos conjuntos de factores generales de variables en el trabajo, en lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo. Sus conclusiones plantean que la presencia de factores de contenido produce satisfacción y su ausencia indiferencia; mientras que la presencia de factores de contexto produce indiferencia y su ausencia insatisfacción.

Siguiendo a Herzberg, consideramos que una característica importante de estos dos conjuntos de factores muestra que los primeros son extrínsecos al trabajo mismo, mientras que los segundos son intrínsecos. Se desprende de esta conceptualización que los factores que producen satisfacción laboral no son factores ambientales, sino factores del contenido del trabajo. Por lo tanto, para incrementar la satisfacción no es necesario mejorar los factores contextuales, sino mejorar el contenido del puesto de trabajo, en el sentido de “enriquecimiento” del puesto. Podemos concluir que la satisfacción en el trabajo se puede asociar a dos dimensiones, una que contempla la satisfacción y otra que considera la insatisfacción.

#### *2.2.2.2. Teoría de las características de la función*

Hackman y Oldham (1980. citado por Ventura, 2012) argumentan que la satisfacción en el trabajo tiene que ver con las características de la labor que el sujeto va a ejecutar. Bajo este supuesto, estos autores presentan una serie de fundamentos para afirmar que es posible desarrollar formas ideales de organización del trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes, identidad, significado de las tareas y de la autonomía de la función.

Así, el trabajador, manifiestan ellos, será capaz de resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener un feedback de las tareas ejecutadas, siendo motivados a través de la satisfacción intrínseca que resulta del desempeño de las tareas.

Las características centrales del trabajo pueden inducir tres estados psicológicos. Tenemos, por ejemplo, que la variedad del trabajo, la identidad y la tarea influyen en el significado que el individuo atribuye a su trabajo. A su vez, la autonomía contribuye al sentido de responsabilidad personal del sujeto por el trabajo que realiza, y el feedback refuerza el conocimiento acerca de los resultados del trabajo.

Otro elemento importante que este modelo presenta es una variable adicional, a la que denominan variable intra individual moderadora definida por las necesidades de desarrollo de los individuos. Es así que este modelo prevé que aquellas personas que buscan desafíos y muestran mayor predisposición al trabajo están más satisfechas y motivadas para un adecuado desempeño en el trabajo.

#### *2.2.2.3. Teoría de ajuste en el trabajo*

En esta teoría, centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente, los autores (Dawis y Lofquist, 1984, citado por Ventura, 2012) señalan que la teoría parte de la presunción de cada individuo busca desarrollar y mantener dicha correspondencia con su ambiente laboral. El mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico razón por la que la denominan teoría de ajuste en el trabajo.

Los autores agregan a esta teoría, el grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia:

La primera es; el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que podríamos denominar el “resultado satisfactorio” desde el punto de vista laboral.

En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal. Como se puede observar, en este caso, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de los trabajadores.

Bajo esta perspectiva, la teoría señala que existen tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral.

#### *2.2.2.4. Teoría de la discrepancia*

Para Locke (1984, citado por Ventura, 2012), la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de una correspondencia entre los valores y las necesidades individuales, y los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de una función.

Su autor presenta tres elementos primordiales que se relacionan con las dimensiones y que contribuyen a entender el proceso de la discrepancia. Estas son: La satisfacción con las dimensiones del trabajo, la descripción de las dimensiones y la relevancia de las dimensiones.

Locke (1984, citado por Ventura, 2012) al referirse a la satisfacción con las dimensiones del trabajo aborda la problemática de la evaluación afectiva de las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo. En cuanto a la descripción de las dimensiones, el autor hace referencia a las percepciones que no tienen que ver con los afectos.

Así, la satisfacción laboral se puede estimar como una discrepancia entre la percepción que tiene el profesional de los diferentes aspectos laborales y su valoración acerca de cuáles son los más adecuados para cubrir sus necesidades, resulta así interesante asumir que a partir de un índice que recoja la discrepancia entre dicha percepción y valoración, se puede obtener un índice de Satisfacción Laboral.

Haciendo referencia al concepto de discrepancia, hay dos factores subjetivos que son determinantes críticos de la satisfacción laboral. El primero de ellos es la discrepancia entre la cantidad de una faceta particular que la persona siente que tiene en el trabajo y la que le gustaría tener; el segundo factor es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo.

Así, cada persona mantiene una jerarquía en función de su importancia. Las emociones son consideradas por Locke (1984, citado por Cavalcante 2004) como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. Este autor distingue diversas facetas laborales, que coincidirán de forma global con las dimensiones de la satisfacción laboral.

#### *2.2.2.5. Teoría de Satisfacción de facetas*

Este modelo realizado por Lawler (1973, citado por Cavalcante, 2004) señala que la relación que se establece entre la satisfacción y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad que se perciba de ellas. Esto quiere decir que se dan dos tipos de procesos, uno de comparación intrapersonal y otra de comparación interpersonal. Por tanto, la satisfacción constituye una discrepancia entre lo que uno piensa que debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. Un ejemplo: El director realiza su trabajo

como debe ser con profesionalismo, pero no percibe el reconocimiento de la comunidad educativa, no me refiere a cosas materiales, sino a las palabras y los gestos de gratitud y de agradecimiento. Entonces la idea de lo que uno debería percibir depende de sus contribuciones y de los requerimientos del trabajo, así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtienen las personas que identifica como referentes. La percepción de los resultados que realmente está obteniendo está determinada, por una parte, por sus propios resultados reales y, por otra, por los resultados de los demás trabajadores. Intervienen tres elementos:

Primer elemento: Percepción de la cantidad que debería ser recibida (QDR) hace referencia a las recompensas esperadas. La percepción de las contribuciones laborales personales está determinada por una serie de elementos de la persona como son las habilidades, la experiencia, etc.

El segundo elemento de la comparación, es la percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de la percepción de los resultados de otros y de los resultados reales percibidos por el propio sujeto.

La satisfacción laboral resultará cuando lo que el trabajador percibe que recibe y lo que cree que debería percibir coincide. La insatisfacción laboral surge cuando las recompensas recibidas percibidas son menores que las que el trabajador cree que debería recibir.

Por último, un tercer resultado tras la comparación, las experiencias de inequidad o culpabilidad, ocurren cuando lo que el trabajador percibe que recibe excede lo que cree que debería recibir, en este caso.

El concepto de discrepancia no depende únicamente de un proceso de comparación intrapersonal, sino que depende también de un proceso de comparación social con las personas relevantes del contexto.

#### *2.2.2.6. Teoría de los eventos situacionales*

Desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992, citado por Cavalcante 2004). La teoría mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Evidentemente son

aspectos importantes para la persona y son comunicados al mismo tiempo o antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Los autores señalan que esas facetas pueden ser positivas o negativas.

Aquí va a jugar un papel importante la personalidad del director, pues algunos verán estas situaciones como un problema o dificultad, y otros lo verán como una gran oportunidad o un reto para hacer uso de su capacidad como gestor y líder de la institución educativa.

### **2.3. Satisfacción en el trabajo de los directores**

La profesionalidad del director escolar se sustenta en la posesión de un conjunto de competencias directivas básicas que al trabajarse en conjunto garanticen su buen desempeño. A esta competencia esencial, el director ha de sumar la competencia técnico profesional, en virtud de la cual se convierte en un directivo apto para la conducción de los diferentes procesos que forman parte de las diversas esferas de su actividad profesional directiva. (Sandó, 2010, citado en Zapata, 2015)

Además, otros elementos que influyen en el trabajo del director se vinculan con los niveles de satisfacción, así entendemos que el nivel de satisfacción está determinado por las diferentes interacciones del director en el ámbito de la institución educativa, que describimos en los siguientes apartados en función de las dimensiones: su realización personal, la relación director y estudiantes, la relación con los docentes, la relación con los padres de familia y con la UGEL.

#### ***2.3.1. La satisfacción laboral en función de la dimensión Realización profesional del director***

En los momentos actuales, en el entorno de la educación peruana se destaca con mucha trascendencia la necesidad de un liderazgo pedagógico en toda institución educativa. De acuerdo con Bolívar (2010, citado en Zapata, 2015) expresa, que se deben seleccionar y formar excelentes directivos para que de esta manera exista un buen liderazgo educativo, el cual se constituye como un factor determinante de la calidad de la educación.

De esta manera desarrollaremos la interacción entre la realización profesional del directivo y los siguientes factores:

### **A. La creatividad**

De acuerdo al Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014), el director necesita de habilidades y competencias específicas, las cuales se van a desarrollar a través de la práctica misma de actividades que permitan el ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo.

En este sentido, Del Valle (2012, citado en Calvalcante, 2004) resalta la importancia de la creatividad como parte del recurso humano de toda empresa y la inclusión de ésta en las prácticas empresariales. Para la autora la creatividad se centra en la producción de ideas originales que permitan la solución de problemas o el aprovechamiento de una oportunidad al punto de darle un valor agregado a la organización y convertir esto en una ventaja competitiva. La existencia y el aumento de la creatividad en una empresa dependerán principalmente del desenvolvimiento gerencial, es decir la manera en que el gerente, o el director en caso de una institución educativa, estimulen a sus empleados para generar ideas innovadoras y permita el desarrollo en un clima equilibrado y armónico.

Por su parte Reyes y Díaz (2007, citado en Zapata, 2015) opinan que en una gerencia educativa caracterizada por la creatividad es necesario incorporar la visión pedagógica creativa del gerente, conjugando a los actores, escenarios y estrategias que permitan consolidar logros originales en los procesos de aprendizaje y en la construcción de productos creativos. A si mismo ellos plantean modelo que pretende potenciar la actitud creativa de los gerentes educativos para el mejoramiento de la gerencia. Dicho modelo está conformado por 8 estrategias creativas, las cuales actúan sobre 6 rasgos de creatividad, el mismo puede ser de aplicación individual o colectiva, dirigido a potenciar la creatividad en los rasgos considerados por los autores.

### **B. Capacidades que debe tener un director de una institución educativa**

El director es pieza clave en la institución educativa. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas planificadas en la institución educativa.

Collado (2012) sintetiza las capacidades que debe poseer un director en:

- Capacidad para analizar la situación real de la institución educativa y plantear perspectivas de futuro.
- Capacidad para analizar los puntos fuertes y débiles de la institución educativa.

- Ser puente entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Capacidad de asumir conductas firmes ante su personal docente y ante las estructuras normativas externas.
- Ser guía de la educación apoyando a los docentes en la labor en el aula y asumiendo la responsabilidad de la evaluación.
- Capacidad para impulsar el buen clima de las relaciones humanas.
- Capacidad para implicar a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Capacidad para compartir el liderazgo.

En la misma línea de ideas, señala Díaz (2010) que la cualidad más trascendente que debe poseer un director es el liderazgo real, ganado en base a estilos de gerencia que combinen 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. Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del equipo del personal docente y no docente convirtiéndolos igualmente 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.

Así también, en la práctica escolar pueden identificarse seis cualidades que todo director debería poseer; ellas son las siguientes: consistencia, imparcialidad y equidad; conocimiento y experiencia; expectativas claras y razonables; decisiones a tiempo; promoción y organización de esfuerzos compartidos; y accesibilidad.

### **C. Libertad y autonomía**

El liderazgo directivo también se sustenta en la autonomía y libertad para la toma de decisiones, se requiere que las instituciones educativas tengan un margen suficiente de libertad para tomar decisiones en cuanto a currículum, metodologías, selección de personal, organización y financiamiento. El desempeño del director se sustenta en la capacidad de autonomía, porque tiene la responsabilidad profesional de conducir los procesos de lo que hace, con la finalidad de mejorarlos.

### **D. Formación profesional**

El Ministerio de Educación, en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014, p.18) manifiesta que se pondrá en marcha un programa nacional de formación y capacitación

de directores y subdirectores mediante el cual se desarrollarán y fortalecerán las competencias y capacidades directivas, lo que permitirá al director estar preparado para desempeñar la función del servicio escolar con la satisfacción por el trabajo bien realizado. De esta manera se pone en valor la importancia de la capacidad profesional del director en la adquisición de competencias directivas y la necesidad de que éstas se trabajen en forma integrada para garantizar el buen desempeño de la gestión directiva.

A su vez, Escamilla (2006) en un estudio realizado sobre las necesidades de formación profesional para el desempeño de los directores, señaló que: “la necesidad formativa es una carencia en las competencias requeridas que representa un problema para el desempeño profesional del director escolar, la cual ha de ser identificada a partir de situaciones personales, institucionales y contextuales para superarlas a través de procesos formativos” (p. 233).

### **E. Tensión psicológica**

El trabajo que desarrolla el director en su organización, caracterizado por las labores administrativas y pedagógicas e inclusive por la problemática propia del entorno educativo, suele producir tensión en su persona, tal como lo indican algunos estudios realizados al respecto. En este sentido, el desempeño del cargo con relación a este factor puede provocar un menor grado de satisfacción en su trabajo.

Cuenca y O´ Hara (2005, p.22) resumen en tres grandes grupos el estrés de los agentes educativos que se señalan a continuación:

El cansancio emocional, caracterizado por la pérdida progresiva de energía, lo que produce desgaste y agotamiento.

La despersonalización que implica experimentar sentimientos y reacciones negativas hacia los docentes, como resultado de la reducción de recursos emocionales.

La falta de realización profesional que evidencia sentimientos de minusvalía en el desempeño laboral.

Según los citados autores, se desprende que el estrés en los directores de las instituciones educativas públicas, se iniciaría como un desgaste emocional en el directivo que luego se trasladaría a su actuación diaria con la consiguiente presencia de reacciones negativas que luego se lleva a un nivel de desmotivación profesional.

## **F. Complemento económico**

Sobre el complemento económico al personal directivo, al respecto, el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014, p.19) establece el reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial; el cual se consignará en el reglamento correspondiente. En este sentido se viene promoviendo la motivación para acceder a un cargo directivo con la consecuente generación de perspectivas de desarrollo profesional y sin lugar a dudas de satisfacción en el trabajo directriz.

De la misma manera, en la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 (2012), en el Título Cuarto, Capítulo XII, se describe las asignaciones e incentivos. El MINEDU en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, establece los montos y criterios técnicos de las asignaciones, basados en la jornada laboral de cuarenta horas pedagógicas, correspondiendo dicha asignación al director y subdirector de institución educativa. De igual forma el docente percibe una asignación por tiempo de servicios equivalente a dos remuneraciones íntegras mensuales de su escala magisterial, al cumplir veinticinco (25) y treinta (30) años respectivamente.

Dentro de esta óptica, también se ha establecido un plan de incentivos económicos u otros, en reconocimiento a la excelencia profesional y al desempeño destacado de los profesores, vinculado principalmente, con el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Así mismo el MINEDU establece un incentivo económico diferenciado para los profesores que obtengan el grado académico de maestría o doctorado, en educación o áreas académicas afines, con estudios presenciales en universidades debidamente acreditadas. Este incentivo se otorga por única vez.

### ***2.3.2. La satisfacción laboral de los directores en función de la dimensión Interacción Director – Estudiantes***

El binomio director-estudiantes es muy importante en el acontecer educativo, sobre todo para el logro de los aprendizajes.

En este sentido Osorio y Duart (2011) señalaron que “La interacción puede definirse como las acciones cognitivas y sociales entre los actores del proceso educativo (estudiante-profesor, estudiante-estudiante) en el desarrollo de las actividades de aprendizaje. Entendida desde los marcos sociales y cognitivos, requiere el análisis de diferentes aspectos y a diferentes niveles” (p.2).

La interacción requiere de un análisis desde diferentes factores, así tenemos:

### **E. Normas de convivencia**

Los directores tienen labores que se asocian a la convivencia o clima escolar, específicamente al establecimiento de normas que ayuden a regular la conducta de los niños, a intervenir en la solución de problemas disciplinarios y velar por su bienestar en la escuela.

En la opinión de Benites (2012, pp.89-90) es recomendable que las estrategias para mejorar las relaciones de convivencia en la escuela, deban estar dirigidas a:

- Fijar de manera compartida normas claras y realistas, susceptibles de ser cumplidas.
- Que el centro de interés gire sobre las necesidades e intereses de los alumnos.
- Realizar actividades y tareas en equipo, propiciando el saber compartido a través del aprendizaje cooperativo.
- Generar un rol del profesor activo, modelador y proactivo.
- Propiciar que el plan de estudios se adecue a las posibilidades de aprendizaje de cada alumno.
- Promover la autonomía, la responsabilidad y compromiso del alumno.
- Que se reconozca y atienda a la diversidad de raza, cultura y necesidades del alumno.
- Elogiar y estimular no sólo los resultados y productos sino también los esfuerzos y empeño de los alumnos.
- Confiar y respetar los aportes y reconocer las limitaciones y potencialidades de cada uno.
- Recurrir a la presión de grupo como elemento de control personal y social.

### **B. Flexibilidad y apertura**

Los directivos y docentes como causantes de la calidad educativa, tienen la exigencia de creer en sus alumnos. En tal sentido, es importante generar un ambiente escolar integrado. El ambiente integrado proporciona seguridad y confianza, ya que la actuación y el compromiso individual se insertan en la responsabilidad del grupo. El contar con el apoyo de los docentes es vital, fomentar que entre profesores debe existir unidad de propósitos, metas claras, una línea de organización y sentido colectivo de responsabilidad, además de considerarlos como posibles consejeros ante la solución de problemas, ya que al ser actores principales en muchos de estos conflictos son quienes pueden brindar una mejor perspectiva y ayudar a la toma de decisiones.

## **F. Participación y colaboración de los estudiantes**

Jurado (2009) señaló que “se espera de la escuela que facilite el que el alumnado alcance el máximo desarrollo de su personalidad, la participación plena y activa en la sociedad, la formación en el respeto y libertades democráticas” (p. 2), según la propuesta, en la institución educativa es importante establecer los mecanismos para la participación del alumnado en la gestión y funcionamiento de la institución con el fin de lograr un mayor involucramiento y reforzamiento de la identidad con la institución.

Piña (2014) en su estudio sobre el rol de los niños y adolescentes en la gestión educativa, señaló que “ la gestión escolar no debe ser una función exclusiva de los directivos de las escuela y en la actualidad con tantas responsabilidades que se le asignan a los miembros de la familia y la comunidad en los procesos educativos, se debe considerar a un actor de suma importancia como son los niños, niñas y adolescentes ya que ellos son los protagonistas de la educación, son ellos los que más inmersos deberían estar en la gestión educativa y que sean ellos partícipes de la calidad educativa que merecen y por derecho tiene” (p.11)

Lo cual llama a la reflexión sobre el nuevo rol que tendrán los estudiantes en las instituciones educativas de participar en la gestión de sus aprendizajes.

## **G. Aceptación por parte de los estudiantes**

Barreiro (2000, p.36) señaló que “la persona es un ser en relación. Un ser que en gran parte está hecho de los otros y seguirá necesitando esencialmente de los otros durante toda su existencia”. Por ello, es importante que la persona que dirigen una institución, es decir, conduce un grupo, que ha sido designada para desempeñar la función de conducir los destinos de una institución, debe consolidar de alguna forma el reconocimiento de su liderazgo.

### ***2.3.3. Relaciones Director – Docentes***

Es importante señalar que las relaciones entre director y docentes deben enmarcarse dentro de un clima de armonía y colaboración, con la expectativa de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. En este sentido en toda institución educativa, debe predominar el trabajo en conjunto, el mismo que va a permitir logros significativos en los distintos aspectos del quehacer educativo.

Por esta razón, en la presente dimensión abordamos los factores que describen la importancia de las relaciones entre director y docentes.

### **A. Participación docente**

El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar a aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes sienten que articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes. El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejores resultados educativos. (Martínez, 2014)

La participación de los docentes en la gestión educativa debe guardar relación con la adaptación de los objetivos curriculares, las capacidades y saberes a desarrollar en una planificación pedagógica que incorpore los contenidos y estrategias de enseñanza que permitirán alcanzarlos. Así mismo deben colaborar en los procesos de planificación y toma de decisiones lideradas por los directivos a fin de aportar su experiencia.

### **B. Influencia en decisiones**

La participación de los docentes en las instituciones educativas como eje de la relación director- docente, implica que, al estar en contacto directo con los alumnos y vivir de cerca la problemática de la escuela, tendría la capacidad de concretar o los planes de acción establecidos por las políticas educativas. Así, Obando (2008) señaló que:

El docente es quien vive de cerca la problemática de la escuela, quien concreta, tergiversa o sabotea los planes de acción, quien transmite la visión institucional o la dificulta, entre otros aspectos; lo cual lo revelan como pieza clave para la vida de las organizaciones educativas. Por ello es importante que participe en las escuelas de forma real, es decir, que intervenga en la toma de decisiones (p.1)

En un estudio realizado por Ramos & Ramos (2005), se menciona un esquema administrativo denominado toma de decisiones compartidas, según esta propuesta Ramos y Ramos señalaron que:

Los profesores ganan un sentido de satisfacción cuando ellos tienen algo que decir en las decisiones que se toman en las escuelas. Sin embargo, cuando el profesor se involucra más en el trabajo escolar se le exige mayor responsabilidad, dedicación y tiempo; este puede ser

un motivo para que muchos profesores no se involucren en nuevos trabajos y, por lo tanto, su sentimiento de compromiso y satisfacción no se vean incrementados (p.7).

Así, los directores que utilizan las instancias académicas y administrativas creadas para la toma de decisiones, favorecen la satisfacción de los profesores y su sentimiento de compromiso respecto a las decisiones que se toman en las instituciones educativas.

### **C. Equilibrio y estabilidad entre docentes**

La relación director docente también implica que entre los educadores existan planteamientos comunes y también criterios de actuación coherentes, así Antúnez (1999) señaló que: “el trabajo colaborativo entre profesores constituye uno de los más determinantes criterios de calidad, que se expresa mediante factores de planificación y ejecución de trabajos de manera colegiada e interacción estructura de los profesores, además de procesos de colaboración, cohesión y apoyo” (p.4).

Por su parte Guerra y Sansevero (2008) señalan que “los cambios en el siglo XXI demandan del sector educativo responsabilidad y compromiso del personal que dirige la institución, lo que implica asumir los procesos administrativos, académicos y comunitarios con eficacia y efectividad” (p.1), lo que implicaría que una de las competencias del personal directivo como líder transformador es buscar que todo el personal a su cargo trabaje de manera integrada para lograr las metas más efectivamente.

Por su parte Benito (2006), citado en Zapata, 2015) menciona que respecto a la satisfacción de los profesores respecto a sus relaciones con los compañeros y su influencia en la satisfacción en el trabajo, que “las relaciones interpersonales guarda relación con el nivel de satisfacción laboral, es evidente que cuando más agradable sea el ambiente laboral en la institución, incluyendo las relaciones con compañeros, superiores, etc. Más a gusto realizarán sus tareas los profesores, incluso supone una buena base para seguir aprendiendo de las experiencias compartidas” (p. 6). Se entiende que cuando más a gusto se encuentran los docentes, más experiencias compartidas se darán entre compañeros.

### **D. Clima entre docentes y el director**

La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. La meta es lograr que el maestro tenga orgullo de su trabajo. De esta manera, el director se preocupa fundamentalmente por las personas.

Por eso, los líderes del sector educativo que son capaces de comprender y transferir conceptos e ideas con fluidez verbal muestran influencia idealizada y son capaces de alcanzar el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Por su parte Kahr (2010), postula que:

Los nuevos esquemas institucionales, que contemplan una mayor autonomía de los centros educativos, implican un cambio significativo en la función de director de la escuela, se introduce entonces un nuevo estilo de conducción de la gestión escolar, esta nueva gestión participativa busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo entre los participantes del proyecto educativo: docentes, directivos, padres de familia, alumnos, entre otros (p. 23).

En tal sentido, es importante que el director sea líder pedagógico que promueva la gestión participativa, con capacidad de convocar y de trabajar en equipo. Tomando en cuenta las opiniones de todos los miembros de la comunidad educativa, buscando metas comunes que involucren para lograr una educación de calidad.

#### ***2.3.4. Relación con Padres de Familia***

Es evidente que el director es el representante de la escuela. De esta manera, es importante señalar que la participación de los padres de familia en la institución educativa ha sido una necesidad del sistema educativo. Participar en la escuela implica una corresponsabilidad en las tareas educativas, interesarse por los problemas que puedan afectar a sus hijos y de esta manera intervenir cuando la situación lo amerite.

En este sentido y teniendo en cuenta lo señalado por el MINEDU (2013, p.54), los padres de familia, como miembros de la comunidad educativa, cumplen un rol importante y valioso en el proceso de generar un clima positivo que permita afrontar satisfactoriamente situaciones de conflicto que se puedan presentar en las instituciones educativas. Esto se da cuando:

Conocen y respetan las funciones y competencias de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Participan activamente en la Asociación de Padres de Familia (APAFA), comités de aula u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la institución educativa.

Promueven el diálogo y acciones pacíficas ante divergencias con las autoridades educativas priorizando el bienestar de sus hijos.

Respetan la vida privada de todas las personas y educan a sus hijos en la práctica de valores y respeto a los derechos de los demás.

Emiten sus opiniones o aportes a la gestión educativa de la escuela en los espacios y momentos apropiados.

Assumen con eficiencia y probidad los cargos y comisiones que se le designe a nivel de la institución educativa o de aula.

### **A. Padres de familia y resolución de problemas**

Schmelkes (1994) sostiene que:

Para mejorar la calidad de la educación lo primero que se debe hacer es reconocer los problemas a los que habrá que hacerles frente. Es así que involucrar a los padres de familia, a los demás miembros y/o a personas de la comunidad, en las tareas escolares de los hijos. Se nos pueden ocurrir un conjunto de tareas que involucren a los diversos miembros de la familia y de la comunidad (p.76).

### **B. Ayuda de padres al trabajo docente**

García, Gomariz, Hernández y Parra (2010), citan que la participación de los padres de familia en apoyo al trabajo docente, se centra en los siguientes mecanismos: “calidad de la comunicación, vinculada a la satisfacción de la comunicación, grado de participación de actividades en el centro educativo, sentimiento de pertinencia, implicación directa, vinculada a la información de su hijo, a la autonomía y responsabilidad” (p. 160).

### **C. Preocupación por el estudio**

La preocupación por la educación de los hijos, requieren nuevos acuerdos, pactos y alianzas estratégicas, con padres de familia. En esa línea de ideas, Ramos (2016), señaló que:

La participación de los padres de familia es aquella que habitualmente realiza una familia para ser parte del proceso educativo de sus hijos. Lo que supone un seguimiento sistemático del estudio y tareas educativas, una relación fluida con el tutor y un compromiso de tomar parte activa de las actividades y compromisos entre la institución educativa y la familia. Esta participación individual tiene una triple intención: estar pendiente del día a día de las actividades y acciones que realiza nuestros hijos relacionadas

con la institución educativa, prevenir o actuar rápidamente ante cualquier problema y buscar el éxito educativo (p. 45).

#### **D. Exigencias al trabajo del director**

Los padres de familia tienen expectativas respecto de la escuela; ellos tendrán una concepción de cómo debe funcionar una escuela; así también tendrán sus propias exigencias respecto a lo que deben aprender sus hijos.

Schmelkes (1994), señaló en el mismo sentido que:

Los padres de familia también se manifiestan, de formas muy importantes en la escuela y le imprimen, a cada escuela, un sello especial. Ellos tienen expectativas respecto de la escuela; tienen una concepción de cómo debe funcionar una escuela; tienen sus propias exigencias respecto a lo que deben aprender sus hijos. Y tienen una idea, comunitaria, cultural, de lo que significa la relación entre el maestro y los alumnos: de cómo deben ser tratados los alumnos en el aula, de cómo se les debe enseñar, de cómo debe guardarse la disciplina. Estas expectativas se convierten en exigencias, en demandas, cuando las cosas no marchan como ellos desean o cuando la escuela no opera de acuerdo con sus concepciones. De manera muy importante, expectativas, demandas y exigencias de los padres de familia se hacen presentes en la escuela para que la escuela sea de una determinada forma, para que opere de una determinada manera. Cuando la comunidad en la que se trabaja está bien organizada, cuando sus organizaciones operan, cuando la Sociedad de Padres de Familia es un organismo vivo, estas exigencias se presentan en forma comunitaria y adquieren con ello una fuerza muy grande. (p. 71)

#### **E. Relaciones entre padres y docentes**

La relación del trabajo entre padres y docentes, debe estar formalizado en las normativas de la institución educativa, en la misma línea, Jurado (2009) señala que:

La participación de los padres y madres de familia aumenta la calidad educativa en la educación de sus hijos e hijas, esta calidad se puede trabajar atendiendo a diferentes aspectos, estableciendo una línea común sobre cómo se van a establecer las relaciones, el rol a desempeñar y las funciones que dentro del grupo a cada uno le corresponde. Es necesario que exista una reflexión y puesta en común por parte de las familias sobre su papel en el centro educativo, para posteriormente consensuarlo con los docentes y llegar a acuerdos favorables para la educación de sus hijos, en base a un clima de confianza y respeto mutuo (p.3).

### **2.3.5. Relación con los órganos de gestión educativa (UGEL-DRE)**

En lo que respecta a la relación del director con los órganos externos, debemos mencionar que en su labor diaria se rige por las disposiciones emanadas por el órgano rector de las políticas educativas nacionales, como es el MINEDU, cuyas funciones generales, entre otras son: definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad; además debe formular, aprobar, ejecutar y evaluar de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación. Por otro lado, tenemos también la DRE y UGEL, entidades que pertenecen al MINEDU, quienes coordinan, dirigen y evalúan las actividades educativas y administrativas de las instituciones públicas y privadas del Perú.

#### **A. UGEL: Definición y funciones.**

La Ley General de Educación N° 28044, expresa lo siguiente:

La UGEL es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Entre sus funciones, mencionaremos: contribuir a la formulación de la política educativa regional y nacional; diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción; regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas; asesorar la gestión pedagógica y administrativa; prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas; determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento; identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación (Título V, Capítulo III).

#### **B. DRE: Definición y funciones**

De la misma manera: La Ley General de Educación N° 28044 expresa lo siguiente:

La Dirección Regional de Educación menciona lo siguiente: es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Entre sus funciones mencionaré: autorizar, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Locales, el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas; suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación de la comunidad nacional e internacional; actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia (Título V, capítulo IV).

En otras palabras, el rol del director en las instituciones educativas públicas, es importante no solo por ser la máxima autoridad y representante legal, sino que, gracias al liderazgo en la gestión pedagógica y administrativa, se alcanza el éxito en el logro del aprendizaje de los estudiantes.

En conclusión, en la satisfacción en el trabajo de los directores influye un conjunto de factores como: las motivaciones extrínsecos e intrínsecos, la competencia técnico profesional y el contexto laboral, que le permiten asumir los desafíos en la gestión pedagógica y administrativa de manera autónoma.



## **Capítulo 3**

### **Metodología de la investigación**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica. Según Sierra Bravo (2000), “las investigaciones de tipo básica, buscan la descripción de los eventos”. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2003) “la investigación es sustantiva de nivel descriptiva, ya que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, donde el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes”.

La investigación responde al enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la característica principal del enfoque cuantitativo comprende una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, esto refleja la necesidad de medir, por ello, la recolección de los datos se fundamenta en la medición. Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.

Remarca Hernández, que “para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento”. (2014, p. 6).

Por lo anteriormente expuesto, mediante la aplicación del cuestionario dirigido a los directores de instituciones educativas públicas del distrito de Comas se obtendrán los resultados estadísticos, que serán sometidos a un análisis y discusión para llegar a las conclusiones respectivas.

#### **3.2. Sujetos de investigación**

##### ***3.2.1. Población***

La población de directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Comas del nivel de secundaria son en total 38, de las cuales solo 31 directores son representativos de la población.

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DIRECCIÓN
1	Alborada Francesa	Calle Las Fresas s/n mz b2 zona b la Alborada – Comas
2	República de Canada 3047	Jirón la Habana s/n La Libertad alta – Comas
3	Carlos Wiese	Avenida Túpac Amaru 1520 – Comas
4	César Vallejo 8170	Avenida José Carlos Mariátegui s/n Año nuevo – Comas
5	Comercio 62 Almirante Miguel Grau	Jirón León Pinelo 230 Chacracerro – Comas
6	Cristo Hijo de Dios 2075	Avenida Milagro de Jesús s/n - Comas
7	Estados Unidos	Avenida el Maestro Peruano s/n Carabayllo – Comas
8	Esther Festini de Ramos Ocampo	Avenida Túpac Amaru 1526 – Comas
9	Franz Tamayo Solares 3096	Calle 7 mz e-1 s/n Primavera – Comas
10	Inca Garcilaso de la Vega 2038	Jirón Santa Cruz 222 Collique – Comas
11	José Carlos Mariátegui 2048	Jirón Eduardo Correa s/n Santa Luzmila – Comas
12	Coronel José Gálvez	Jirón Micaela Bastidas 1199 Collique alto – Comas
13	José Martí- El Parral	Jirón Montevideo s/n el Parral – Comas
14	José Valverde Caro 2031	Avenida 3 de octubre IV sector 1950 el Carmen – Comas
15	Juan Pablo Vizcardo y Guzmán	Jirón la Unión s/n Sangarara – Comas
16	Libertad	Avenida Francisco Bolognesi 410 Año Nuevo – Comas
17	Perú Birf- Andrés A. Cáceres Dorregaray	Jirón Ciro Alegría s/n mz z zona I Collique – Comas
18	Perú Holanda 2086	Jirón Túpac Amaru 200 Collique – Comas
19	Peruano Suizo	Calle 13 a s/n Carabayllo – Comas
20	Primero de Abril 2055	Avenida San Juan Bautista s/n mz r lote 7 - Comas
21	Ramón Castilla	Avenida Universitaria cdra 18 s/n Retablo – Comas
22	República de Cuba 2040	Avenida Túpac Amaru s/n Federico Villarreal – Comas
23	San Agustín 2085	Jirón Pumacahua cdra 3 s/n San Agustín – Comas
24	San Carlos	Jirón San Ramón s/n - Comas
25	San Felipe	Jirón Pacífico s/n San Felipe – Comas
26	San Martín de Porres 2077	Jirón German Lapeyre s/n Año Nuevo – Comas
27	Santa Rosa 3076	Avenida 28 de julio s/n Collique alto – Comas
28	Señor de los Milagros 3066	Jirón Manuel Candamo 101 - Comas
29	Simón Bolívar 2026	Pasaje Elías Aguirre s/n mz Ñ-2 etapa II Santa Luzmila – Comas
30	Sinchi Roca 2022	Jirón Cahuide s/n San Agustín – Comas
31	Túpac Amaru 3055	Avenida José Pardo 100 la Pascana – Comas

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2 Muestra de estudio

Según Hernández et al (2014, p. 173), “para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”.

Para la elección de muestra de estudio, se eligió un muestreo no probabilístico.

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernández et al, 2014, p.176).

Por tanto, para la investigación se eligió la muestra no probabilística por disponibilidad, ya que toma en cuenta la selección de todos los sujetos disponibles requeridos para la investigación, con la elección de todos los casos con características especificadas previamente en el planteamiento del problema, eligiéndose por tanto a todos los directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Comas.

Se muestra en tabla 1, la población de estudio y la distribución de la muestra de estudio según género de los directores:

*Tabla 1.* Población según género de directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

<b>Directores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Masculino	18	58.1%
Femenino	13	41.9%
Total	31	100%

Se observa que el 58.1% de la muestra que representa a 18 directores corresponde al género masculino, y el 41.9 % corresponde al género femenino.

La figura 1, ilustra los resultados de la muestra según género de directores.

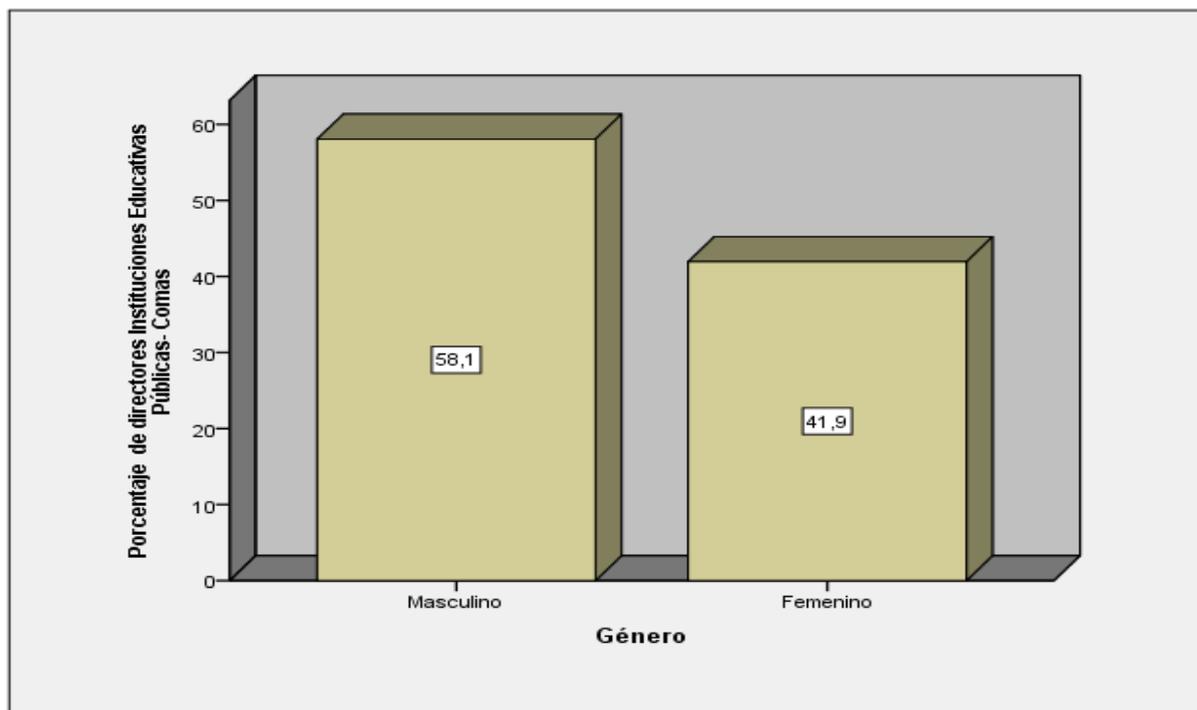


Figura 1. Población según género directores de instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En el estudio se aprecia que, según el género de directores, la muestra de directores de género masculino es ligeramente mayor respecto a los de género femenino.

### 3.3. Diseño de investigación

El estudio aplicó el diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. Para Hernández et al (2014), el diseño de investigación es “no experimental, transversal de nivel descriptivo”.

En tal sentido, el diseño no experimental, define a una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente la variable o variables de estudio. “En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Hernández, 2014, p.152).

La investigación es transversal porque la recolección de datos se hace en un único momento. “Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes, situaciones o eventos. Pero siempre, la recolección de los datos ocurre en un momento único” (Hernández, 2014, p.155).

Según Hernández et al (2014), “los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

### Esquema del diseño descriptivo:

M-----O<sub>x</sub>

Donde:

M: Muestra de estudio: Directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

O: Variable objeto de estudio: Grado de satisfacción en el trabajo de los directores.

### Etapas para el desarrollo de la investigación:

Los pasos que se realizaron para la recolección de la información a través del diseño de investigación fueron:

- a) Se determinó la población de estudio que fueron los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.
- b) Se seleccionó la muestra de estudio siguiendo el criterio de disponibilidad.
- c) Se seleccionó el instrumento de recolección de la información. Para el estudio de satisfacción en el trabajo de los directores, se seleccionó el instrumento de satisfacción de Caballero (2001), adaptado en el Perú.
- d) Se validó el instrumento de recolección de la información a través de juicio de expertos, el cuestionario de Caballero (2001), adaptado.
- e) Se realizó la prueba de confiabilidad del instrumento, se tomó una muestra de 5 directores que no participaron en la muestra de estudio.
- f) Se aplicó el instrumento a la muestra de estudio.
- g) Se procedió con la tabulación y procesamiento de la información.
- h) Se elaboraron las tablas y figuras a través del Programa SPSS.
- i) Se analizaron e interpretaron los resultados.
- j) Se arribaron a las conclusiones y recomendaciones en relación con los objetivos propuestos en el estudio.

### 3.4. Variables

Para estudiar la variable satisfacción en el trabajo de directores de instituciones educativas, según sus elementos constitutivos, se procedió con la respectiva operacionalización, determinando de esa manera sus dimensiones.

Según Hernández et al (2014), “el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización, que es el

proceso lógico para transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías”. (p.214).

### **Definición Conceptual**

#### **Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo es la realización personal en que el ser humano se realiza y acumula experiencia en su puesto de trabajo. (Caballero y Salvador, 2002)

#### **Definición operacional de la variable**

Son los resultados de la variable obtenidos en la investigación sobre satisfacción en el trabajo (actitud del director hacia su propio trabajo), evaluada a partir de cinco dimensiones: Satisfacción en el trabajo con la realización profesional, satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes, satisfacción en el trabajo en relación con los docentes, satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia, satisfacción en el trabajo en relación con la unidad de gestión educativa local.

La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable. En la Tabla 2, se presenta la operacionalización de la variable de estudio, satisfacción en el trabajo de directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas, así como las dimensiones establecidas y los indicadores derivados de estas dimensiones.

*Tabla 2.* Operacionalización de la variable Satisfacción en el trabajo de los directores

Dimensión	Definición operacional	Indicadores	Preguntas	Escala de satisfacción
Satisfacción en el trabajo con la realización profesional	Se refiere a las posibilidades y oportunidades que ofrece el cargo, el desempeño rutinario, la presión del trabajo, el reconocimiento social que percibe, el tiempo del que dispone para realizar sus tareas y la forma de acceder al cargo	Desarrollo en el trabajo	Del 1 al 4	Muy Insatisfecho Insatisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho Satisfecho Muy satisfecho
		Reconocimiento en el trabajo	Del 5 al 8	
		Logro personal	Del 9 al 10	

Satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes	Se refiere a la participación y colaboración del alumnado, el cumplimiento de las normas, la apertura y el reconocimiento ante los estudiantes y el interés de los estudiantes por el estudio.	Acuerdos de convivencia	Del 11 al 13
		Respeto al derecho de los estudiantes	Del 14 al 16
		Colaboración permanente	Del 17 al 20
Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes	Se refiere a la ayuda que recibe de ellos, la integración con el profesorado, el reconocimiento que recibe entre sus compañeros y el clima relacional con los docentes	Fomento de participación de docentes	Del 21 al 23
		Fomento de reuniones efectivas	Del 24 al 26
		Fomento de clima de armonía	Del 27 al 30
Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia	Se refiere a la ayuda ofrecida a las familias, la participación de las familias en la escuela, la preocupación por el estudio de sus hijos, el reconocimiento de su trabajo por parte de ellas y la relación de las familias con el profesorado	Fomento de participación de padres de familia	Del 31 al 32
		Colaboración con los padres de familia	Del 33 al 35
		Fomento de respeto a la institución educativa	Del 36 al 40
Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL	Se refiere a la ayuda y atención que brindan estas entidades, los canales de comunicación utilizados y las políticas y normas establecidas.	Apoyo de la UGEL a la Institución Educativa	Del 41 al 44
		Monitoreo de la UGEL a la institución educativa	Del 45 al 48
		Reconocimiento de la UGEL a la Institución Educativa	Del 49 al 50

Fuente. Adaptado de Caballero (2001)

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

La técnica seleccionada para el presente estudio corresponde a la Encuesta.

El instrumento utilizado para esta investigación es el Cuestionario. En la investigación se ha tomado en cuenta el **Cuestionario de satisfacción en el trabajo de directores** adaptado de Caballero (2001, citado en Caballero y Salvador, 2002) referente a la medición de la satisfacción en el trabajo (ver anexo). El objetivo de este cuestionario es recoger información relacionada con el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en las dimensiones propuestas en el contexto de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

#### **Cuestionario de satisfacción en el trabajo de directores**

El cuestionario de **satisfacción en el trabajo de directores**, es un instrumento de 50 ítems, que explora el grado de satisfacción de los directores en las instituciones educativas definida como: “una actitud o variable personal integradora en la que la conducta del sujeto es resultado del acuerdo entre su pensamiento y sus sentimientos, y expresión armónica de éste. Se produce así una reacción orgánica de equilibrio y bienestar que se traduce no sólo en su salud corporal, sino también en salud mental (Padrón, 1995; Gordillo, 1988, citado en Caballero y Salvador, 2002).

El instrumento está constituido por una escala de categorías de 1 a 5 donde el informante debe responder respecto al grado de opinión que tiene sobre la satisfacción en el trabajo señalada en el ítem. Las categorías que considera el cuestionario son: (5) Totalmente satisfecho. (4) Satisfecho. (3) Ni satisfecho ni insatisfecho. (2) Insatisfecho. (1) Totalmente insatisfecho.

El instrumento está conformado por cinco dimensiones entre las cuales se encuentran:

#### **Dimensión 1: Satisfacción en el trabajo con la realización profesional**

Conformada por 10 ítems, que se compone de tres indicadores: Desarrollo en el trabajo (4 ítems), reconocimiento en el trabajo (4 ítems) y logro personal (2 ítems), que según Caballero y Salvador (2002) se refiere a “la tensión que comporta el trabajo de los directores, el reconocimiento social que perciben, el complemento económico que reciben, la forma de acceder al cargo, las posibilidades de promoción profesional/ académica, el tiempo de que disponen para realizar sus tareas, las condiciones materiales en que realizan su trabajo y el nivel de logro alcanzado en su trabajo como director”.

### **Dimensión 2: Satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes**

Conformada por 10 ítems, que se compone de tres indicadores: Acuerdos de convivencia (3 ítems), respeto al derecho de los estudiantes (3 ítems) y colaboración permanente (4 ítems), que según Caballero y Salvador (2002) “las relaciones académicas y personales con los alumnos son los ámbitos más valorado positivamente por los directores”

### **Dimensión 3: Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes**

Conformada por 10 ítems, que se compone de tres indicadores: Fomento de participación de docentes (3 ítems), Fomento de reuniones efectivas (3 ítems) y Fomento de clima de armonía (4 ítems), que según Caballero y Salvador (2002) “La satisfacción en el trabajo en relación con los docentes está influenciado por el clima relacional que los directores perciben entre los distintos niveles de convivencia profesional con los compañeros docentes”.

### **Dimensión 4: Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia**

Conformada por 10 ítems, que se compone de tres indicadores: Fomento de participación de padres de familia (2 ítems), Colaboración con los padres de familia (3 ítems) Fomento de respeto a la institución educativa (5 ítems), que según Caballero y Salvador (2002) “Los directores valoran tres aspectos en relación con los padres de familia, la preocupación de los padres por el estudio de sus hijos, la ayuda que prestan los padres al trabajo de los profesores y la participación en a las condiciones externas de la institución, para lograr dicho objetivo”

### **Dimensión 5: Satisfacción en el trabajo en relación con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)**

Conformada por 10 ítems, que se compone de tres indicadores: Apoyo de la UGEL a la institución educativa (4 ítems), Monitoreo de la UGEL a la institución educativa (4 ítems) y Reconocimiento de la UGEL a la institución educativa (2 ítems), q que según Caballero y Salvador (2002), “la satisfacción en el trabajo en relación con la administración educativa El ítem peor valorado por los directores es el que hace referencia a la participación informativa en las decisiones que debe tomar la administración”.

## Validez y confiabilidad del instrumento: satisfacción en el trabajo de directores

### Validez del instrumento

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

Y la validez de contenido, “grado en que los ítems responden a las dimensiones” (Hernández et al, 2014, p.200). Siendo que, la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Expresado mediante el juicio de los expertos.

El instrumento **satisfacción en el trabajo de directores**, fue sometido a juicio de expertos, para establecer la validez de cada una de las dimensiones de la variable. El resultado por dimensiones, se muestra en la tabla 3:

Tabla 3. Validez de contenido: Satisfacción en el trabajo de directores

Satisfacción en el trabajo	JUEZ 1			JUEZ 2		
	Relevancia	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Pertinencia
Dimensiones						
Satisfacción en el trabajo con la realización profesional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Sí
Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente. Elaboración propia

En tabla 3, para la variable Satisfacción en el trabajo de directores, se evidencia, según la opinión de expertos, que los ítems de las dimensiones de estudio, Satisfacción en el trabajo con la realización profesional, satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes, satisfacción en el trabajo en relación con los docentes, satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia y satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL demuestran suficiencia al 100%, tanto en **pertinencia**, el ítem corresponde al concepto teórico formulado, en **relevancia**, el ítem es apropiado para representar a la dimensión y en **claridad**, el ítem es conciso, exacto y directo.

### Confiabilidad del instrumento: satisfacción en el trabajo de directores

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al, 2014, p. 201)

Para el instrumento **satisfacción en el trabajo de directores**, obtenemos la confiabilidad, mediante la prueba de consistencia interna, prueba estadística Alpha de Cronbach.

Para ello, se eligió una muestra piloto de 5 directores de instituciones educativas públicas no considerados en el estudio. Así tenemos, los resultados de la prueba piloto en la Tabla 4.

*Tabla 4.* Confiabilidad por Alfa de Cronbach

Valor de Alfa de Cronbach	Número de ítems
<b>0.949</b>	<b>50</b>

En Tabla 4, se aprecia que el valor alfa es de 0.949, por tanto, asegura una alta consistencia entre los ítems del instrumento. Además, en el resultado Correlaciones ítem- ítem total, se observa que la correlación entre cada uno de los ítems de instrumento y el total de ítems, está por encima del valor 0.2 para todos los ítems, lo que asegura alta homogeneidad entre los ítems.

### Resultados de análisis de confiabilidad por dimensiones:

*Tabla 5.* Confiabilidad por Alfa de Cronbach por dimensiones

Dimensión	Valor de Alfa de Cronbach	Número de ítems
Satisfacción en el trabajo con la realización profesional	0.795	10
Satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes	0.913	10
Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes	0.850	10
Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia	0.900	10
Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL	0.874	10

Fuente. Resultados de prueba piloto en SPSS

En Tabla 5 se aprecia que el valor alfa Cronbach de las dimensiones de la variable satisfacción laboral: realización profesional =0.795 la confiabilidad es moderada, interacción director estudiante = 0,913 la confiabilidad es alta, relación con los docentes = 0,850 la confiabilidad es alta, relación padres de familia = 0,900 la confiabilidad es alta y en relación con la UGEL = 0,874 la confiabilidad es alta. Estos resultados indican que el instrumento es confiable.

### **3.6. Aspectos éticos de la investigación**

Este trabajo de investigación respeta la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes según estilo de redacción de la Asociación de Psicólogos Americanos. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**

#### **4.1. Marco referencial**

El estudio se llevó a cabo en el contexto de las instituciones educativas públicas del distrito de Comas. El nivel económico de los habitantes del distrito es medio. El lugar donde se encuentran ubicadas las instituciones educativas es de fácil acceso, puesto que están en las avenidas o calles principales y los vehículos motorizados llegan sin ningún contratiempo.

##### ***4.1.1 Descripción de los sujetos de investigación***

La investigación consideró a 31 directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas. Según el análisis de la muestra se consideró a todos los directores en el estudio.

El instrumento de investigación contiene dos partes. La primera parte hace referencia a las principales variables sociodemográficas de interés para la investigación, entre los que se consideró: estudios realizados, la experiencia laboral, el nivel educativo que dirige, número de docentes a su cargo y número de aulas que gestiona en la institución educativa pública.

La segunda parte aborda las dimensiones de estudio para la variable satisfacción de los directores, para ello, se ha utilizado el instrumento adaptado de Caballero (2001), que explora 5 dimensiones de satisfacción: satisfacción en el trabajo con la realización profesional, satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes, satisfacción en el trabajo en relación con los docentes, satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia y satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL.

A continuación, se detallan el análisis estadístico de las principales variables socio demográfico de la investigación.

- Estudios realizados
- Experiencia laboral
- Nivel educativo
- Número de docentes a su cargo
- Número de aulas

## Estudios realizados

Tabla 6. Estudios realizados por los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

Estudios realizados	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Licenciado	10	32.3%
Magíster	17	60.3%
Doctor	4	12.9%
Total	31	100%

Se aprecia en Tabla 6, que el 60.3% de la muestra, que representa a 17 directores ostentan el grado de magister, el 12.9%, que representa a 4 directores tienen el grado de doctor y el 32.3% tienen el título de licenciado en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

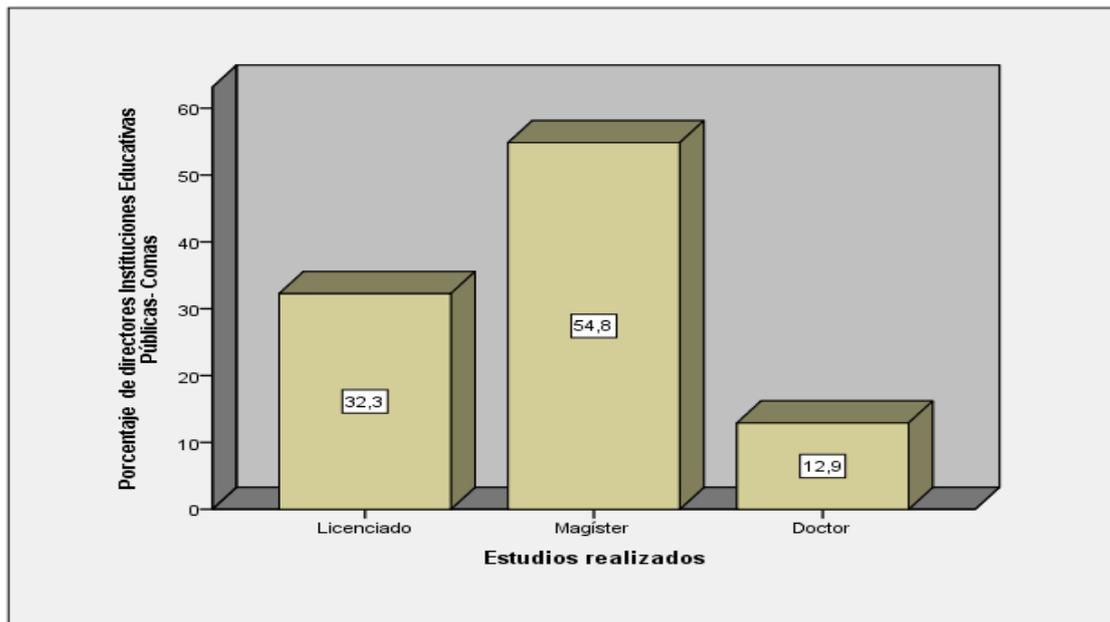


Figura 2. Estudios realizados por directores de instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En la figura 2, se aprecia que la mayoría de directores de la muestra de estudio ostentan el grado magister en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

## Experiencia laboral

Tabla 7. Experiencia laboral de los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

Experiencia laboral	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
De 1 a 5 años	9	29.0%
De 6 a 10 años	10	32.3%
De 11 a 15 años	9	29.0%
De 16 a más años	3	9.7 %
Total	31	100

Se aprecia en la Tabla 7, que el 32.3% de la muestra, que representa a 10 directores tienen entre 6 a 10 años de servicio; el 29.0%, que representa a 9 directores tienen entre 11 a 15 años de servicio y el 29.0% tienen de 1 a 5 años de servicio en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

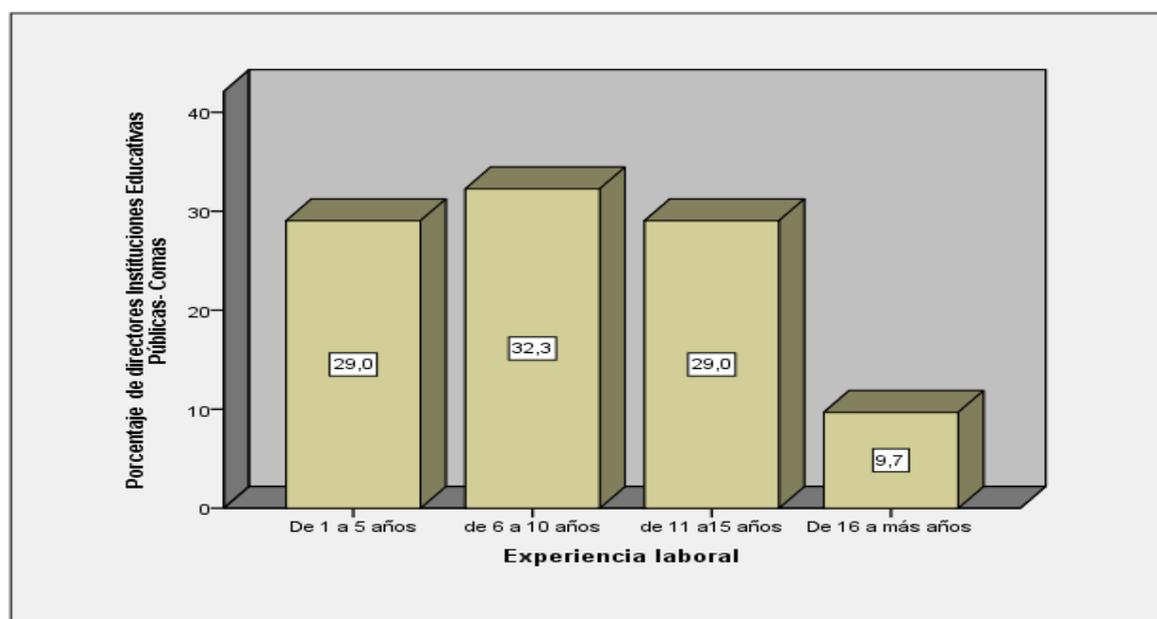


Figura 3. Experiencia laboral de directores de instituciones educativas públicas de secundaria – Comas

En la figura 3, se aprecia que el 60% de la muestra de directores tienen una experiencia laboral como director entre 1 a 10 años. Sólo el 10% de la muestra tiene más de 16 años de servicio en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

### Nivel educativo que dirige

Tabla 8. Nivel educativo que dirige en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

Nivel educativo que dirige	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Secundaria	15	48.4%
Secundaria y primaria	11	35.5%
Secundaria, primaria e inicial	5	16.1%
Total	31	100

Se aprecia en Tabla 8, que el 48.8 % de la muestra, que representa a 15 directores dirigen en el nivel educativo de secundaria, el 35.5%, que representa a 11 directores dirigen en el nivel educativo de secundaria y primaria. El 16.1.0% dirigen en el nivel educativo de secundaria, primaria e inicial en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

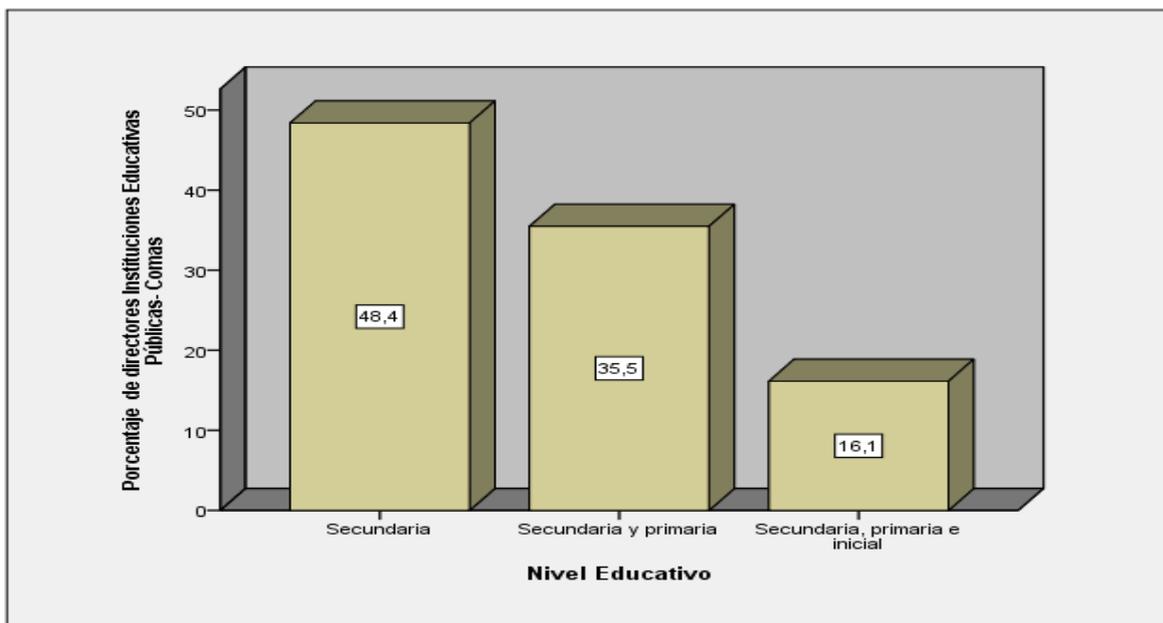


Figura 4. Nivel educativo que dirigen en las instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En la figura 4, se aprecia que aproximadamente la mitad de la muestra de directores dirigen en el nivel educativo secundaria. También se aprecia que dos de cada diez directores dirigen los tres niveles, secundaria, primaria e inicial en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

### Número de docentes a su cargo

Tabla 9. Número de docentes a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

Número de docentes a cargo	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
De 18 a 41 docentes	19	61.3%
De 42 a 65 docentes	8	25.8%
De 66 a 86 docentes	4	12.9%
Total	31	100

Se aprecia en Tabla 9, que el 61.3 % de la muestra, que representa a 19 directores tienen entre 18 a 41 docentes a su cargo, el 25.8%, que representa a 8 directores tienen entre 42 a 65 docentes a su cargo. El 12.9% de la muestra, que representa a 4 directores tienen entre 66 a 86 docentes a su cargo, en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

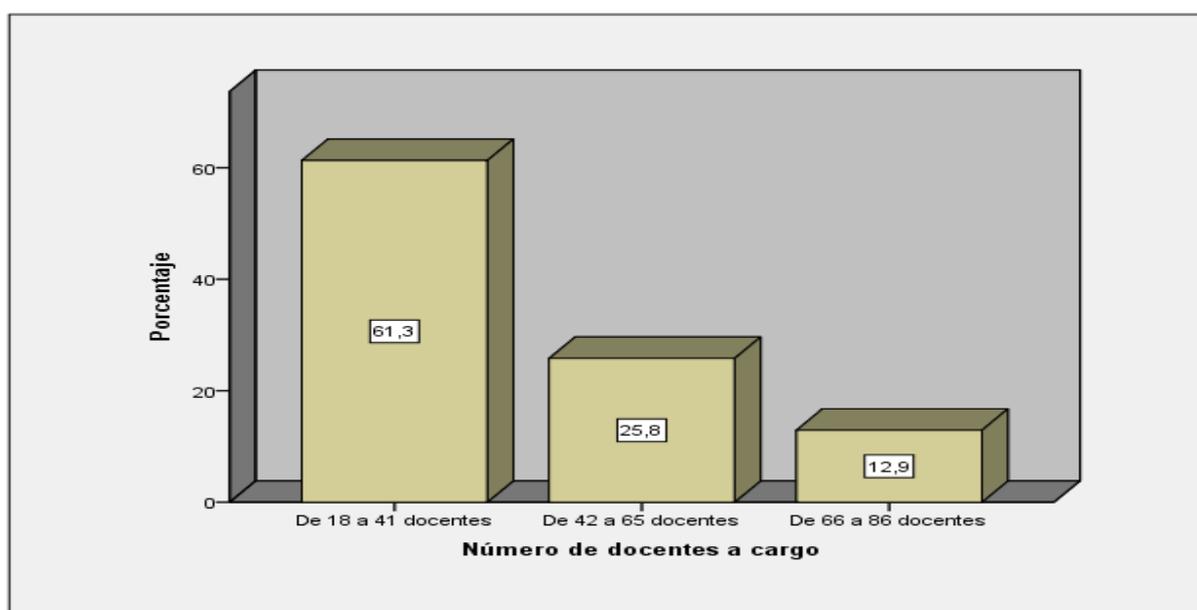


Figura 5. Número de docentes a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En la figura 5, se aprecia que más de la mitad de la muestra de directores tienen entre 18 a 41 docentes a su cargo. También se aprecia que ocho de cada diez directores tienen entre 18 a 65 docentes a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

De la información de docentes a cargo por parte de los directores, se tiene información estadística adicional, que se muestran en Tabla 10.

*Tabla 10.* Información descriptiva de número de docentes a su cargo

<b>Estadísticos</b>	<b>Valores</b>
Media	41.61
Mediana	37.00
Moda	37.00
Desviación estándar	16.71
Mínimo	18.00
Máximo	86.00
N=31	

De la información estadística de Tabla 10, encontramos un valor medio de 41.61 docentes, lo que indica que los 31 directores tienen hasta 41 docentes a cargo. Así también encontramos que la mediana es de 37.0, cuyo valor indica que la distribución de docentes a cargo por los directores, es dividida en dos partes, 37 hacia más y 37 docentes hacia menos. En cuanto a la moda, encontramos que el valor que más se repite es de 37 docentes a cargo por los directores. La desviación del valor de la media es 16.71, una distribución heterogénea.

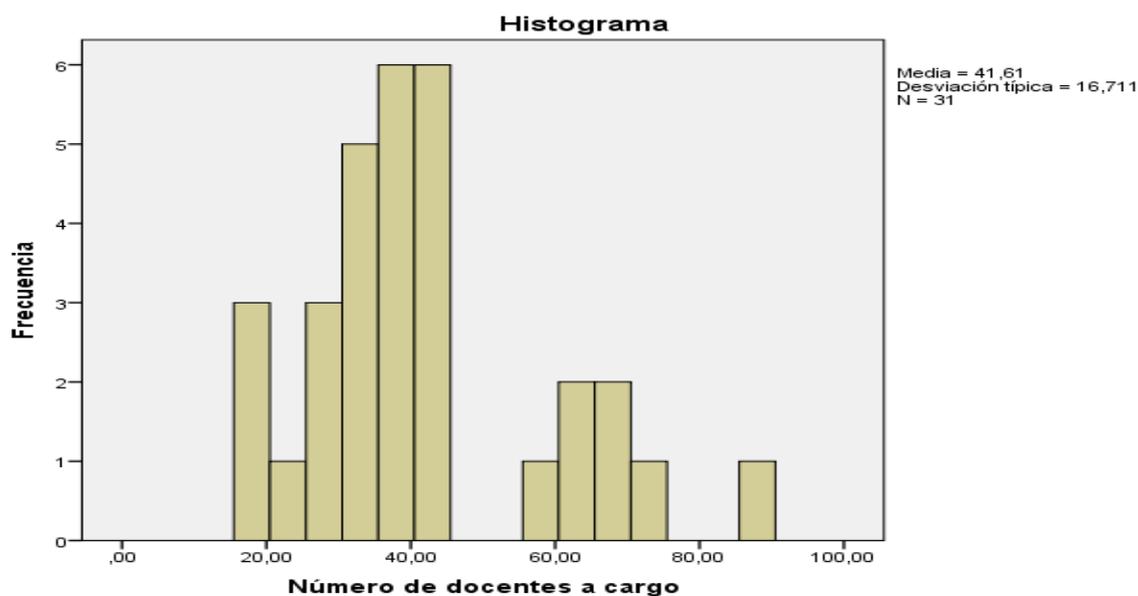


Figura 6. Información descriptiva de número de docentes a su cargo

En figura 6, se visualiza que la mayor distribución de docentes a cargo por parte de los directores, entre 30 a 40 docentes en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

### Número de aulas

Tabla 11. Número de aulas a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

Número de docentes a cargo	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
De 19 a 27 aulas	17	54.8%
De 28 a 46 aulas	10	32.3%
De 47 a 63 aulas	4	12.9%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Se aprecia en Tabla 11, que el 54.8 %, que representa a 17 directores tienen entre 19 a 27 aulas a su cargo, el 32.3%, que representa a 10 directores tienen entre 28 a 46 aulas a su cargo. El 12.9% de la muestra, que representa a 4 directores tienen entre 47 a 63 aulas a su cargo, en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

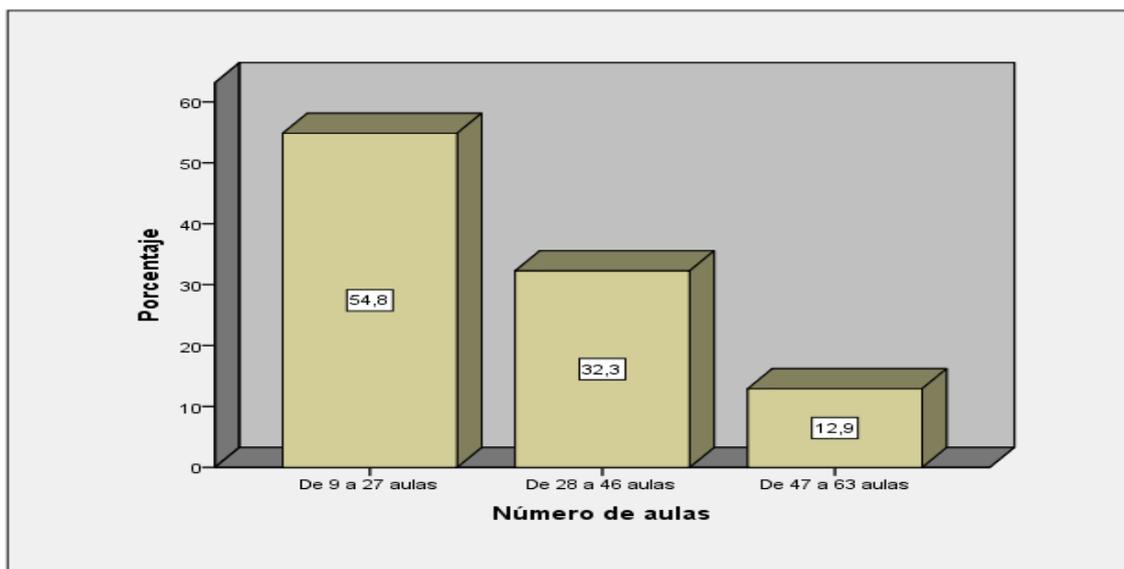


Figura 7. Número de aulas a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En la figura 7, se aprecia que más de la mitad de la muestra de directores tienen entre 9 a 27 aulas a su cargo. También se aprecia que ocho de cada diez directores tienen entre 9 a 46 aulas a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

De la información de número de aulas a cargo por parte de los directores, se tiene información estadística adicional, que se muestran en tabla 12.

Tabla 12. Información descriptiva de número de aulas a su cargo

Estadísticos	Valores
Media	29.51
Mediana	24.00
Moda	20.00
Desviación estándar	13.70
Mínimo	9.00
Máximo	63.00
N=31	

De la información estadística de Tabla 12, encontramos un valor medio de 29.51 aulas, lo que indica que los 31 directores tienen hasta 29 aulas a su cargo. Así también encontramos que la mediana es de 24.0, cuyo valor divide la distribución de aulas en dos

partes, 24 hacia más aulas y 24 hacia menos aulas. En cuanto a la moda, encontramos que el valor que más se repite es de 20 aulas a cargo por los directores. La desviación del valor de la media es 13.71, una distribución heterogénea de aproximadamente 40%.

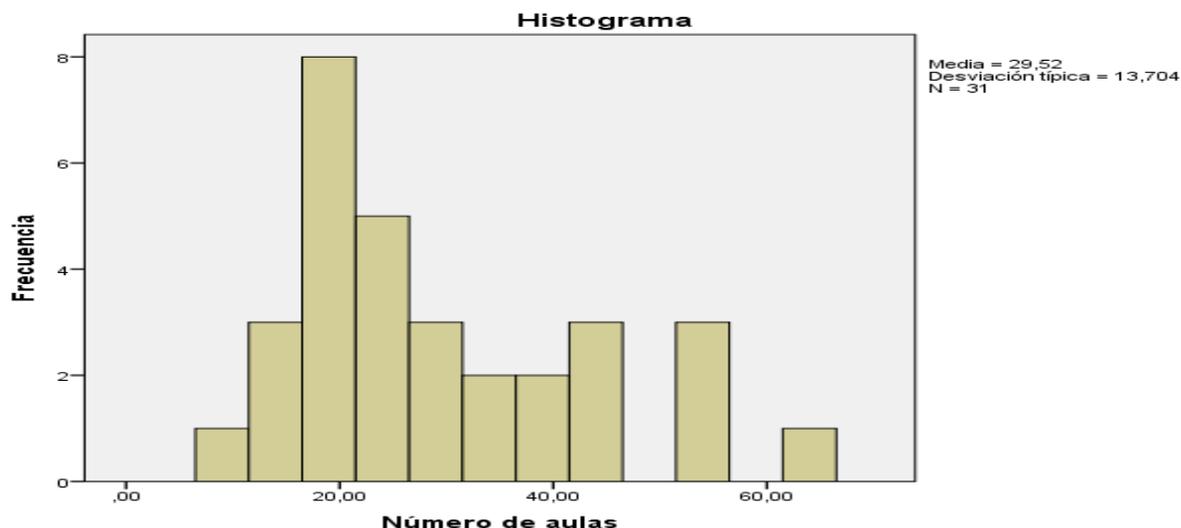


Figura 8. Información descriptiva de número de aulas a cargo del director

En figura 8, se visualiza que la mayor distribución de docentes a cargo por parte de los directores es de 20 aulas, en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

## 4.2. Presentación e interpretación de los resultados de investigación sobre la satisfacción laboral de los directores

### 4.2.1. Presentación e interpretación de los resultados de investigación sobre la satisfacción laboral de los directores en la dimensión realización profesional

En la Tabla 13, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo con la realización profesional de los directores en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

*Tabla 13.* Satisfacción en el trabajo con la realización profesional directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	1	3.2%
Ni satisfecho ni insatisfecho	14	45.2%
Satisfecho	16	51.6%
Muy satisfecho	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 13, para satisfacción en el trabajo con la realización profesional, encontramos que el 51.6% de la muestra que representa a 16 directores, opinan que se encuentran satisfechos en el trabajo con la realización personal; en cuanto a que valoran las oportunidades que le ofrece el cargo de director para ser creativo y disfrutar de su trabajo, así como, las oportunidades que tienen para ejecutar iniciativas y desarrollar sus capacidades y también el reconocimiento social que percibe como director. En tabla 10, también se observa que el 45.2% de la muestra de estudio, que representa a 14 directores mencionan que no están satisfechos ni insatisfechos con la realización profesional. También un director que representa el 3.2% de la muestra declara estar insatisfecho en el trabajo con la realización personal, según información obtenida del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

En la figura 9, se observan los resultados de satisfacción en el trabajo con la realización profesional de los directores en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

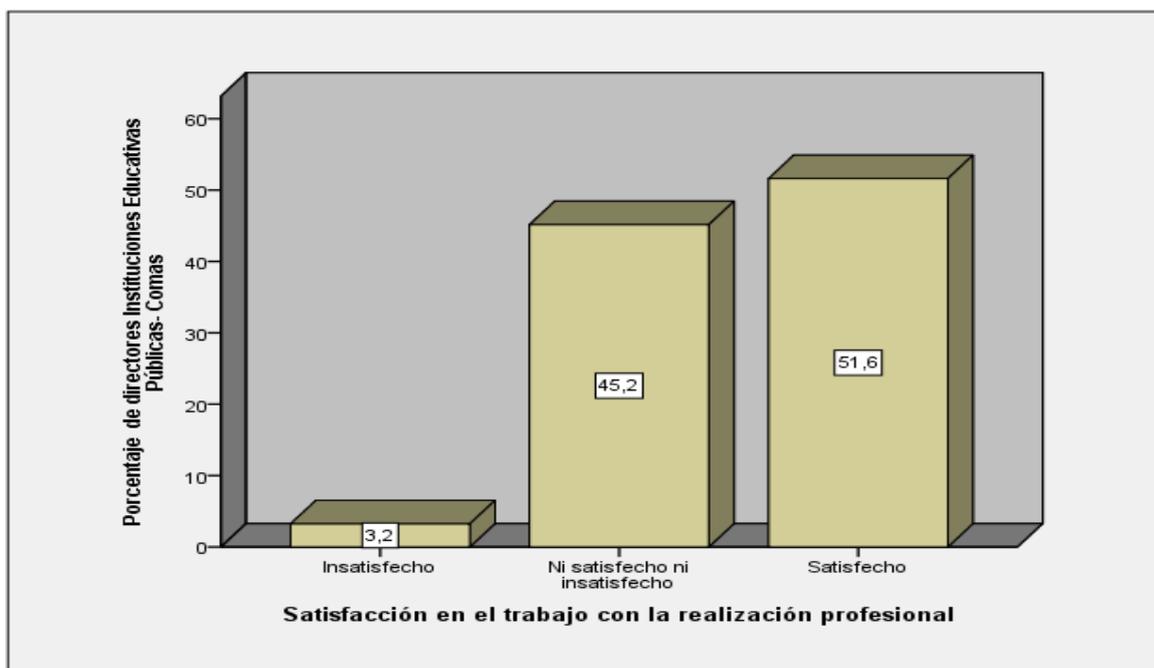


Figura 9. Satisfacción en el trabajo con la realización profesional directores de las instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En la figura 9, se aprecia que la mitad de la muestra de directores manifiesta sentirse satisfechos en el trabajo con la realización profesional. También se aprecia que cuatro de cada diez directores no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo con la realización profesional, que caen en la categoría de indecisos. Información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

#### *4.2.2. Presentación e interpretación de los resultados de investigación sobre la satisfacción laboral de los directores en la dimensión con la interacción director-estudiantes*

En la tabla 14, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **con la interacción director-estudiantes** en las instituciones educativas de secundaria del distrito de Comas.

*Tabla 14.* Satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	0	0.0%
Ni satisfecho ni insatisfecho	5	16.1%
Satisfecho	25	80.6%
Muy satisfecho	1	3.2%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

En la Tabla 14, para satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes, encontramos que el 80.6% de la muestra que representa a 25 directores, opinan que se encuentran satisfechos en el trabajo con la interacción director- estudiantes; los directores destacan, el respeto a los acuerdos de convivencia al interior de la institución educativa por parte de los estudiantes, la flexibilidad y apertura ante las iniciativas y la participación de los estudiantes, la existencia de un adecuado nivel de convivencia, el nivel de participación y colaboración de los estudiantes al interior de la institución educativa, el grado de cumplimiento de los derechos de los estudiantes y el grado de aceptación que el director percibe por parte de los estudiantes.. En tabla 14, también se observa que el 16.1% de la muestra de estudio, que representa a 5 directores mencionan que no están satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con la interacción director- estudiantes. Un director que representa el 3.2% de la muestra declara estar muy satisfecho en el trabajo con la interacción director-estudiantes, según información obtenida del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

En la figura 10, se observan los resultados de satisfacción en el trabajo con la interacción director- estudiantes de los directores en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

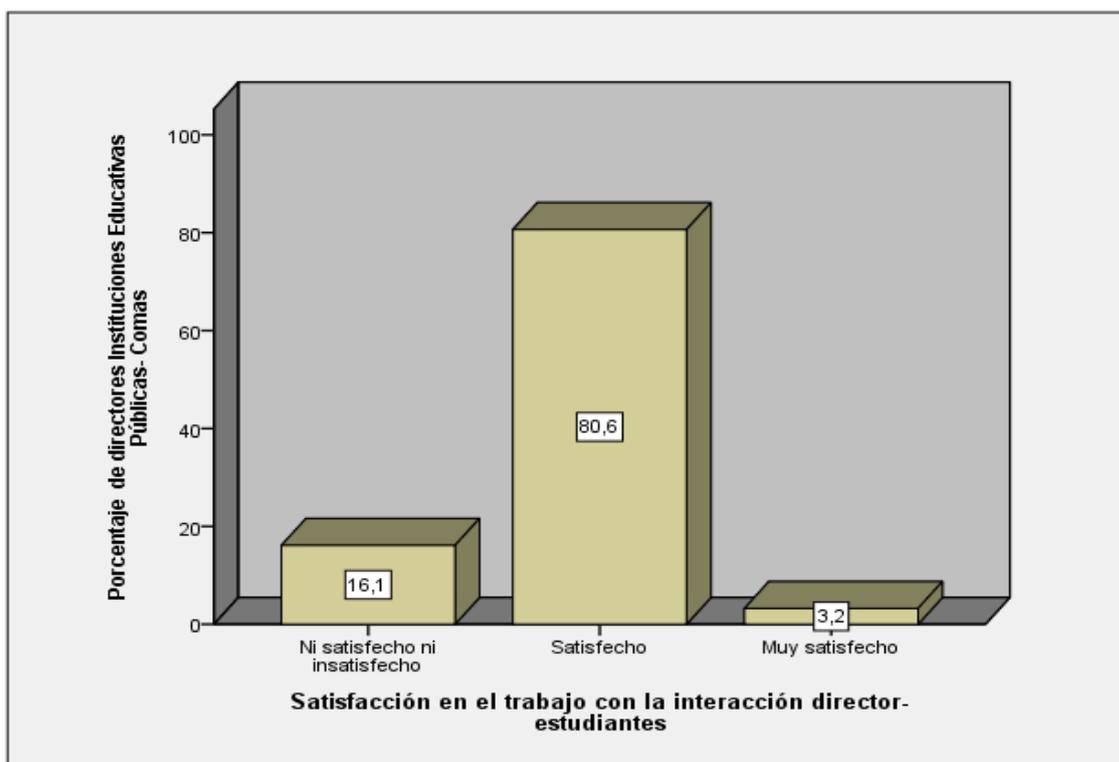


Figura 10. Satisfacción en el trabajo con la interacción director- estudiantes de las instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En la figura 10, se aprecia que ocho de cada diez de la muestra de directores manifiesta sentirse satisfechos en el trabajo con la interacción director- estudiantes. También se aprecia que dos de cada diez directores no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo con la interacción director- estudiantes, que caen en la categoría de indecisos. Información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

### **Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes**

En la tabla 15, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **en relación con los docentes** en las instituciones educativas públicas del distrito de secundaria del distrito de Comas

*Tabla 15.* Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	2	6.5%
Ni satisfecho ni insatisfecho	6	19.4%
Satisfecho	22	71.0%
Muy satisfecho	1	3.2%
Total	31	100

En la Tabla 15, para satisfacción en el trabajo con relación a los docentes, encontramos que el 71.0% de la muestra que representa a 22 directores, opinan que se encuentran satisfechos en el trabajo con relación a los docentes; los directores destacan, la participación de los docentes, el aporte de los docentes en las decisiones que se toman en la institución educativa, la eficacia de los docentes para la discusión y toma de decisiones sobre cuestiones profesionales del trabajo, la colaboración y participación de los docentes en la elaboración de los documentos de gestión de la institución educativa, además las planificación de las reuniones con los docentes, la relación de armonía y estabilidad entre los docentes. En Tabla 15, también se observa que el 19.4% de la muestra de estudio, que representa a 6 directores mencionan que no están satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con relación a los docentes. Un director que representa el 3.2% de la muestra declara estar muy satisfecho en el trabajo con relación a los docentes, según información obtenida del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

En la figura 11, se observan los resultados de satisfacción en el trabajo en relación con los docentes por parte de los directores en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

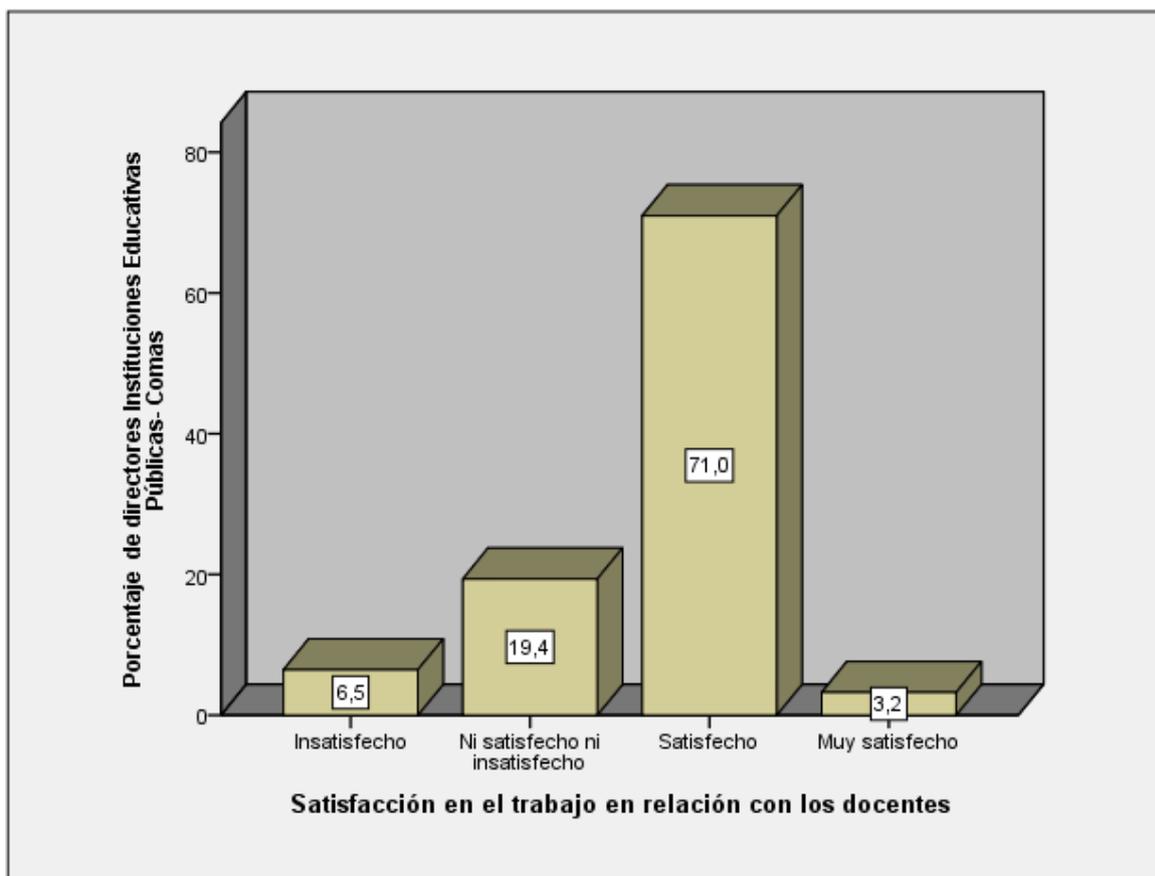


Figura 11. Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes de las instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En la figura 11, se aprecia que siete de cada diez de la muestra de directores manifiesta sentirse satisfechos en el trabajo en relación con los docentes. También se aprecia que dos de cada diez directores no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo en relación con los docentes, que caen en la categoría de indecisos. Información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

### **Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia**

En la tabla 16, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **en relación con los padres de familia** en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

*Tabla 16.* Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	2	6.5%
Ni satisfecho ni insatisfecho	19	61.3%
Satisfecho	9	29.0%
Muy satisfecho	1	3.2%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

En la Tabla 16, para satisfacción en el trabajo con relación con los padres de familia, encontramos que el 61.3% de la muestra que representa a 19 directores, opinan que se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con relación a los padres de familia; los directores perciben indecisión en referencia a la participación de los padres de familia en la resolución de problemas de la institución educativa, también en la ayuda que prestan al trabajo de los docentes. Además, se denota indecisión por la preocupación de los padres por el estudio de sus hijos, en el mismo contexto, la objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos, la participación de los padres en su respectivo comité de aula, las relaciones entre padres y profesores y la ayuda y apoyo que el director recibe de parte de los padres. Esta indecisión también es percibida por los directores en cuanto al respeto que se demuestran los padres de familia en el interior de la institución educativa. En Tabla 16, también se observa que el 29.0% de la muestra de estudio, que representa a 9 directores mencionan que están satisfechos en el trabajo con relación con los padres de familia. Un director que representa el 3.2% de la muestra declara estar muy satisfecho en el trabajo con relación con los padres de familia y el 6.5% de la muestra de directores se encuentra insatisfecho en el trabajo con relación con los padres de familia, según información obtenida del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

En la figura 12, se observan los resultados de satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia por parte de los directores en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

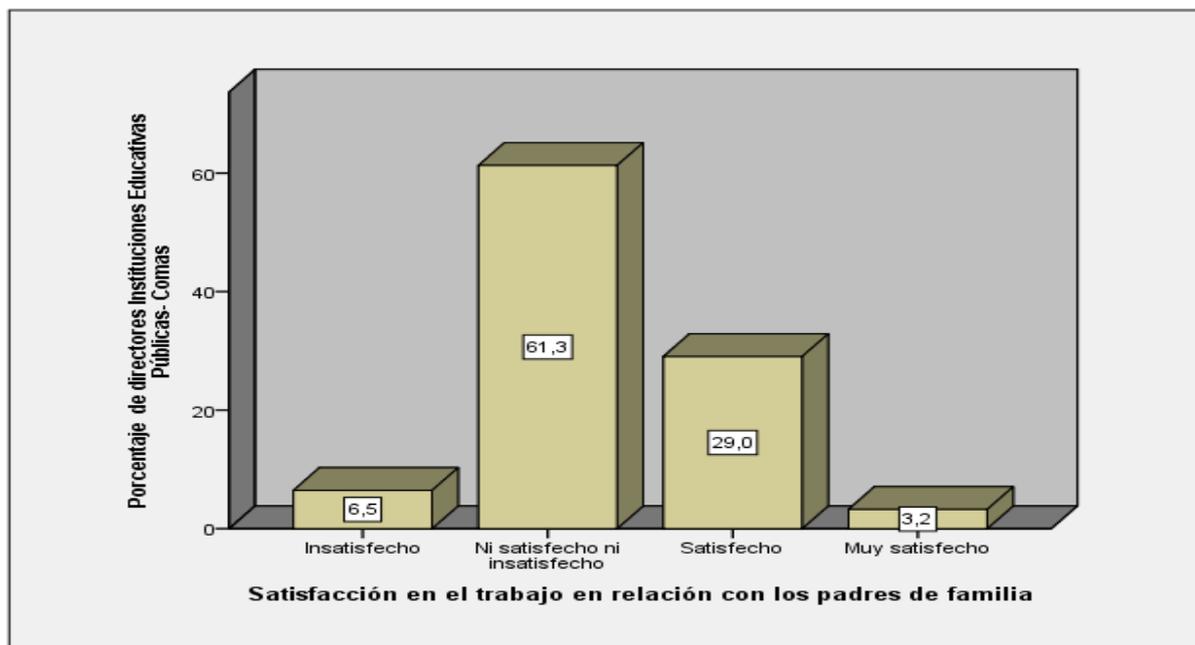


Figura 12. Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes de las instituciones educativas públicas de secundaria - Comas

En la figura 12, se aprecia que seis de cada diez directores de la muestra manifiesta sentirse ni satisfechos ni insatisfechos en el trabajo en relación con los padres de familia, que caen en la categoría de indecisos. También se aprecia que tres de cada diez directores se encuentra satisfecho en el trabajo en relación con los padres de familia, información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

#### ***4.2.3. Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL***

En la Tabla 17, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **en relación con la UGEL** en las instituciones educativas de secundaria del distrito de Comas.

Tabla 17. Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL con las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Muy insatisfecho	1	3.2%
Insatisfecho	6	19.4%
Ni satisfecho ni insatisfecho	16	51.6%
Satisfecho	7	22.6%
Muy satisfecho	1	3.2%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

En la Tabla 17, para satisfacción **en relación con la UGEL**, encontramos que el 51.6% de la muestra que representa a 16 directores, opinan que se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos en el trabajo **en relación con la UGEL**; los directores perciben indecisión en referencia al apoyo que brinda la unidad de gestión a la labor del director, también hay indecisión sobre los medios y recursos que la unidad de gestión pone a disposición del director, la participación informativa en las decisiones que debe tomar la unidad de gestión educativa, las facilidades para la resolución de los problemas de la institución educativa, la ayuda e información que recibe el director de la UGEL, la atención que brinda frente a la falta de docentes, la información o ayuda que recibe de los especialistas, el monitoreo al trabajo del director y el de los docentes y la comunicación constante entre el director y los responsables de la UGEL. En Tabla 17, también se observa que el 22.6% de la muestra de estudio, que representa a 7 directores mencionan que están satisfechos en el trabajo con relación con los padres de familia. Un director que representa el 3.2% de la muestra declara estar muy satisfecho en el trabajo **en relación con la UGEL** y el 19.4% de la muestra de directores se encuentra insatisfecho en el trabajo en relación con la UGEL, según información obtenida del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

En la figura 13, se observan los resultados de satisfacción en el trabajo en el trabajo en relación con la unidad de gestión educativa local por parte de los directores en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

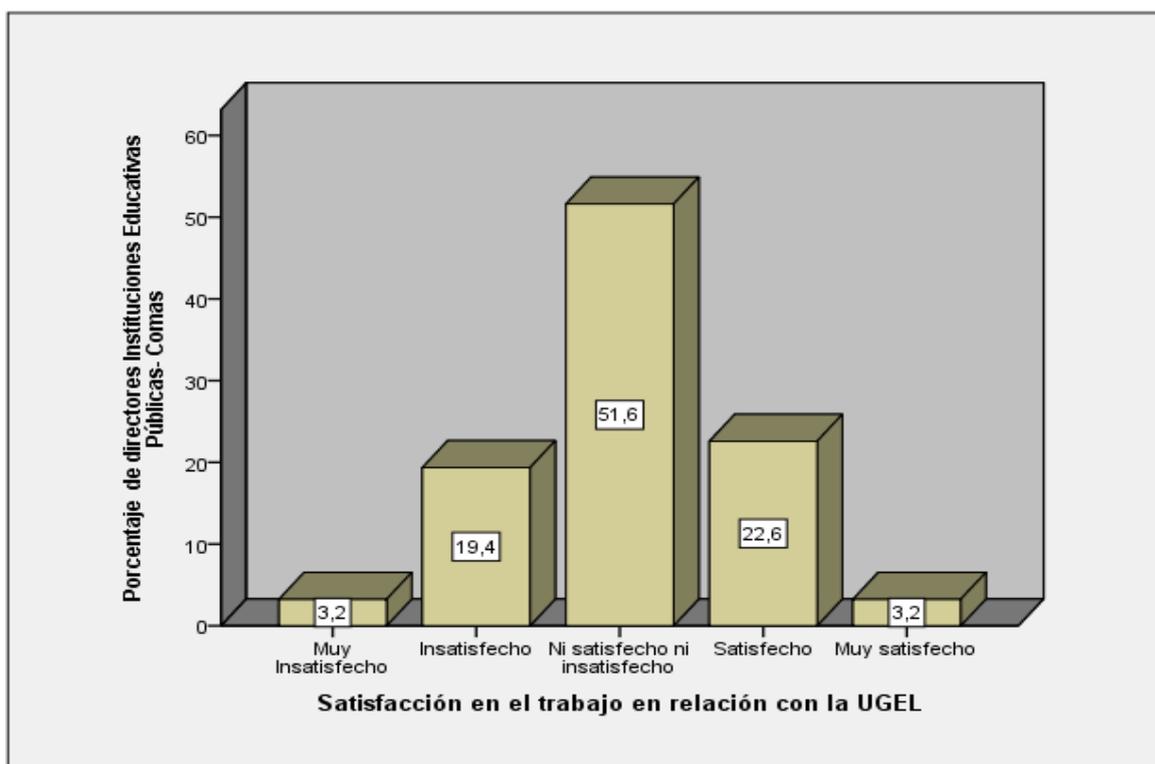


Figura 13. Satisfacción en el trabajo en relación con la Unidad de Gestión Educativa Local de Comas

En la figura 13, se aprecia que cinco de cada diez directores de la muestra manifiesta sentirse ni satisfechos ni insatisfechos en el trabajo en relación con la unidad de gestión educativa local, que caen en la categoría de indecisos. También se aprecia que dos de cada diez directores se encuentra satisfecho en el trabajo en relación con la unidad de gestión educativa local, información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

#### **4.3. Resultados de la descripción sobre la Satisfacción en el trabajo en relación con la realización personal de los directores**

En la Tabla 18, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **en relación con la realización personal de los directores** en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

Tabla 18. Dimensión: Satisfacción en el trabajo en relación con la realización personal

N°	Pregunta	Grado de satisfacción (%)				
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
01	Las oportunidades que me ofrece el cargo de director para ser creativo y disfrutar de mi trabajo.	0 0.0%	1 3.2%	5 16.1%	18 58.2%	7 22.6%
02	Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades.	0 0.0%	2 6.5%	5 16.1%	17 54.8%	7 22.6%
03	La libertad, autonomía y el compromiso que me ofrece el cargo de director para tomar decisiones.	1 3.2%	3 9.7%	6 19.4%	16 51.6%	5 16.1%
04	Las condiciones generales en que realizo mi trabajo.	0 0.0%	5 16.1%	7 22.6%	17 54.8%	2 6.5%
05	La tensión psicológica que representa desempeñar el cargo de director.	6 19.4%	5 16.1%	14 45.2%	6 19.4%	0 0.0%
06	El reconocimiento social que percibo como director	2 6.5%	2 6.5%	8 25.8%	16 51.6%	2 6.6%
07	El tiempo que dispongo para realizar mis tareas diarias de manera eficiente.	2 6.5%	13 41.9%	4 12.9%	12 38.7%	0 0.0%
08	La formación profesional que poseo para desempeñar mis funciones.	0 0.0%	1 3.2%	4 12.9%	23 74.2%	3 9.7%
09	La forma de acceder al cargo de director.	0 0.0%	1 3.2%	1 3.2%	21 67.7%	8 25.8%
10	El adicional económico que percibo por mi trabajo de director.	4 12.9%	13 41.9%	4 12.9%	10 32.3%	0 0.0%

En la Tabla 18, para satisfacción **en relación con la realización personal del director**, encontramos que la mayoría de las preguntas de la dimensión caen en el nivel de satisfecho, **en relación con la realización personal**, información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

**Resultados de Satisfacción en el trabajo en el trabajo con la interacción director-estudiantes de acuerdo a las preguntas de la dimensión**

En la Tabla 19, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **en relación en el trabajo con la interacción director-estudiantes de los directores** en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

*Tabla 19.* Dimensión: Satisfacción en el trabajo en relación con la interacción director-estudiantes

N°	Pregunta	Grado de satisfacción (%)				
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
11	El respeto a los acuerdos de convivencia al interior de la institución educativa por parte de los estudiantes.	0 0.0%	4 12.9%	7 22.6%	18 58.1%	2 6.5%
12	La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y la participación de los estudiantes.	0 0.0%	0 0.0%	2 6.5%	22 71.0%	7 22.6%
13	La existencia de un adecuado nivel de convivencia.	1 3.2%	3 9.7%	6 19.4%	16 51.6%	5 16.1%
14	El nivel de participación y colaboración de los estudiantes al interior de la institución educativa	0 0.0%	4 12.9%	2 6.5%	22 71.0%	3 9.7%
15	El grado de cumplimiento de los derechos de los estudiantes.	0 0.0%	4 12.9%	2 6.5%	22 71.0%	3 9.7%
16	El grado de aceptación que tengo de parte de los estudiantes	0 0.0%	0 0.0%	2 6.5%	25 80.5%	4 12.9%
17	La dedicación e interés de los estudiantes por realizar con responsabilidad las tareas encomendadas.	1 3.2%	5 16.1%	6 19.4%	18 58.1%	1 3.2%
18	La existencia de una sana convivencia entre el director y los estudiantes en el interior de la institución educativa.	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	23 74.2%	8 25.8%
19	La participación y colaboración de los estudiantes en los diferentes comités de trabajo.	0 0.0%	5 16.1%	5 16.1%	17 54.8%	4 12.9%
20	El reconocimiento de mi labor directivo de parte de los estudiantes.	0 0.0%	0 0.0%	7 22.6%	21 67.7%	3 9.7%

En la Tabla 19, para satisfacción **en el trabajo con la interacción director-estudiantes**, encontramos que la mayoría de las preguntas de la dimensión caen en el nivel de satisfecho, **en el trabajo con la interacción director-estudiantes**, información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

### **Resultados de Satisfacción en el trabajo en el trabajo con la interacción con docentes de acuerdo a las preguntas de la dimensión**

En la Tabla 20, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **en relación con docentes** en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

*Tabla 20.* Dimensión: Satisfacción en el trabajo en relación con docentes

N°	Pregunta	Grado de satisfacción (%)				
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
21	La participación de los docentes	0 0.0%	4 12.9%	6 19.4%	19 61.3%	2 6.5%
22	La influencia de los docentes en las decisiones que se toman en la institución educativa.	0 0.0%	2 6.5%	4 12.9%	20 64.5%	5 16.1%
23	La eficacia de los docentes para la discusión y toma de decisiones sobre cuestiones profesionales del trabajo.	0 0.0%	9 29.0%	4 12.9%	14 45.2%	4 12.9%
24	La eficacia y la operatividad de las reuniones.	1 3.2%	6 19.4%	5 16.1%	16 51.6%	3 9.7%
25	La colaboración y participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE, MOF, RI.	1 3.2%	9 29.0%	12 38.7%	7 22.6%	2 6.5%
26	La planificación de las reuniones con los docentes.	0 0.0%	5 16.1%	4 12.9%	20 64.5%	2 6.5%
27	El respeto a las aportaciones de cada docente al desarrollo de la Institución Educativa.	0 0.0%	4 12.9%	0 0.0%	24 77.4%	3 9.7%
28	La relación de armonía y estabilidad entre los docentes.	1 3.2%	3 9.7%	4 12.9%	19 61.3%	4 12.9%
29	El grado de cumplimiento de los acuerdos que se toman en las reuniones	0 0.0%	5 16.1%	4 12.9%	18 58.1%	4 12.9%
30	El clima institucional existente entre los docentes y el director.	0 0.0%	2 6.5%	3 9.7%	20 64.5%	6 19.4%

En la Tabla 20, para satisfacción **en el trabajo en relación con los docentes**, encontramos que la mayoría de las preguntas de la dimensión caen en el nivel de satisfecho, **en el trabajo en relación con los docentes**, información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

### **Resultados de Satisfacción en el trabajo en el trabajo en relación con los padres de familia de acuerdo a las preguntas de la dimensión**

En la Tabla 21, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **en relación con los padres de familia** en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas

*Tabla 21.* Dimensión: Satisfacción en el trabajo en relación con padres de familia

N°	Pregunta	Grado de satisfacción (%)				
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
31	La participación de los padres de familia en la resolución de problemas de la institución educativa.	0 0.0%	10 32.3%	11 35.5%	7 22.6%	3 9.7%
32	La ayuda que prestan al trabajo de los docentes.	0 0.0%	2 6.5%	5 16.1%	17 54.8%	7 22.6%
33	La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos.	0 0.0%	16 51.6%	10 32.3%	5 16.1%	0 0.0%
34	La objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos	0 0.0%	15 48.4%	12 38.7%	4 12.9%	0 0.0%
35	La participación de los padres en su respectivo comité de aula.	0 0.0%	15 48.4%	8 25.8%	7 22.6%	1 3.2%
36	El reconocimiento de mi trabajo como director de parte de los padres.	0 0.0%	0 0.0%	12 38.7%	18 58.1%	1 3.2%
37	Las exigencias de los padres respecto a mi trabajo como director.	0 0.0%	3 9.7%	10 32.3%	17 54.8%	1 3.2%
38	La ayuda y apoyo que recibo de parte de los padres.	0 0.0%	9 29.0%	8 25.8%	12 38.7%	2 6.5%
39	Las relaciones entre padres y profesores.	0 0.0%	1 3.2%	8 25.8%	20 64.5%	2 6.5%
40	El respeto que se demuestran los padres de familia en el interior de la institución educativa.	1 3.2%	1 3.2%	8 25.8%	18 58.1%	3 9.7%

En la Tabla 21, para satisfacción **en el trabajo en relación con los padres de familia**, encontramos que la mayoría de las preguntas de la dimensión caen en el nivel de ni insatisfecho ni satisfecho, **en el trabajo en relación con los padres de familia**, información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

### **Resultados de Satisfacción en el trabajo en el trabajo en relación con la Unidad de gestión Educativa Local de acuerdo a las preguntas de la dimensión**

En la Tabla 22, se presentan los resultados descriptivos de satisfacción en el trabajo **en relación con la unidad de gestión educativa local** en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

*Tabla 22.* Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL

N°	Pregunta	Grado de satisfacción (%)				
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
41	El apoyo de la UGEL a la labor del director.	2 6.5%	8 25.8%	12 38.7%	7 22.6%	2 6.5%
42	Los medios y recursos que la UGEL pone a disposición del director.	1 3.2%	12 38.7%	10 32.3%	8 25.8%	0 0.0%
43	La participación informativa en las decisiones que debe tomar la UGEL.	1 3.2%	12 38.7%	10 32.3%	8 25.8%	0 0.0%
44	Las facilidades de la UGEL para la resolución de los problemas de la institución educativa.	2 6.5%	12 38.7%	10 32.3%	5 16.1%	2 6.5%
45	La ayuda e información que recibo del director de la UGEL.	4 19.4%	5 16.1%	13 41.9%	7 22.5%	2 6.5%
46	La atención que brinda la UGEL frente a la falta de docentes.	1 3.2%	15 48.4%	10 32.3%	4 12.9%	1 3.2%
47	La información o ayuda que recibo de los especialistas de la UGEL.	2 6.5%	13 41.9%	4 12.9%	12 38.7%	0 0.0%
48	El monitoreo al trabajo del director y el de los docentes por parte de la UGEL.	1 3.2%	6 19.4%	12 38.7%	11 35.5%	1 3.2%
49	La comunicación constante entre el director y los responsables de la UGEL.	0 0.0%	6 19.4%	14 45.2%	9 29.0%	2 6.5%
50	El reconocimiento de mi trabajo como director por parte de la UGEL.	2 6.5%	7 22.6%	16 51.6%	5 16.1%	1 3.2%

En la Tabla 22, para satisfacción **en el trabajo en relación con la UGEL**, encontramos que la mayoría de las preguntas de la dimensión caen en el nivel de insatisfecho, **en el trabajo en relación con la UGEL**, información obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

#### **4.4. Discusión de los resultados de la satisfacción laboral en el trabajo de los directores**

La institución educativa requiere personas preparadas para afrontar los retos en la dirección de forma que responda a las demandas sociales y a las necesidades que se presentan cada día en la comunidad educativa. Un estudio sobre el rol del directivo, señala que “la práctica ha mostrado que, actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto” (MINEDU, 2014). En tal sentido, todo trabajo siempre presenta dificultades que provocan hasta estrés, asumir un trabajo requiere una constante preparación, y en el ámbito educativo no está ajena a ella. Sin embargo, a pesar del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Año 2014), que intento remarcar la función de los directores, pero en la praxis de sus funciones se les exige más en el ámbito administrativo de presentación de documentos, y esto hace que muchos de ellos descuiden la gestión pedagógica que consiste en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Al mismo tiempo esto repercute en la satisfacción que pueda o no sentir en su trabajo como director. Pues algunos directores lo asumen como reto en su vida profesional, pero que no deja de mermar en la satisfacción que pueda sentir en su trabajo.

Por ello, es necesario conocer desde el rol de los actores, la *satisfacción en el trabajo* por los que actúan en el escenario educativo, para que pueda el director, en el papel de líder de un equipo multidisciplinar desarrollar un trabajo, cuya base sea la satisfacción, para el alcance de las metas educativas. La *satisfacción en el trabajo* podría promover cambios en el gestor y en los que trabajan bajo su dirección, teniendo como consecuencia, mejoras de calidad en el trabajo, en la línea del marco del buen desempeño docente “Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidades” (MINEDU, 2014)

Es en ese contexto, que se ha desarrollado la investigación, cuyo objetivo fue, identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas con respecto a su realización profesional y en las interacciones con los estudiantes, docentes, padres de familia y con la UGEL. Como muestra de estudio se contó con la participación de 31 directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Comas, 18 directores y 13 directoras, quienes respondieron al cuestionario de satisfacción en el trabajo de directores, un instrumento de 50 ítems, que explora el grado de satisfacción de los directores en las instituciones educativas adaptado de Caballero y Salvador (2002).

Algunas características de los directores que participaron en el estudio señalan que, el 60% de directores tienen una experiencia laboral como director entre 1 a 10 años. Sólo el 10% tiene más de 16 años de servicio. Además, aproximadamente la mitad de directores dirigen en el nivel educativo secundaria y dos de cada diez directores dirigen los tres niveles, secundaria, primaria e inicial. También, más de directores tienen entre 18 a 41 docentes a su cargo y ocho de cada diez directores tienen entre 18 a 65 docentes a su cargo. En cuanto a aulas a cargo, más de la mitad de directores tienen entre 9 a 27 aulas a su cargo y ocho de cada diez directores tienen entre 9 a 46 aulas a su cargo en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

Los resultados obtenidos nos permiten desarrollar el siguiente análisis:

En las respuestas de los directores respecto a la realización profesional, se *identifica* que un poco más de la mitad de directores se encuentran satisfechos en el trabajo con la realización personal, de ello se observa que el 51.6% está satisfecho, en relación a las oportunidades que le ofrece el cargo de director para ser creativo y disfrutar de su trabajo, a las oportunidades que tienen para ejecutar iniciativas y desarrollar sus capacidades y también el reconocimiento social que percibe como director. Se evidencia, además; que el 45.2%, mencionan que no están satisfechos ni insatisfechos con la realización profesional, en relación a la tensión psicológica que representa desempeñar el cargo de director y que un 3.2% declara estar insatisfecho en el trabajo con la realización personal, en referencia al tiempo que dispone para realizar sus tareas diarias de manera eficiente.

Según los resultados de nuestro estudio, se obtiene como hallazgo que más de la mitad de directores se encuentra satisfecho en el trabajo con la realización personal, cambios en cuanto al reconocimiento social, este resultado coincide con los hallazgos del estudio de Ventura (2012), respecto a las percepciones de satisfacción laboral de directivos se

manifiestan inicialmente de forma intrínseca estimuladas por el puesto en cuanto asumen el cargo. Además, con el estudio de Zapata (2015) cuyo estudio arrojó que el 85% de los directores se encuentra entre muy satisfecho y satisfecho para el componente de realización personal. En la misma línea, Galán (2015), en su investigación sobre el grado de satisfacción de directores obtuvo que el 80% de los directores se sienten satisfechos en su realización personal.

En las respuestas de los directores respecto a interacción con los estudiantes, se *identifica* que los directores en su mayoría se encuentran satisfechos en el trabajo con la interacción director-estudiantes, de ello se observa que el 80.6% está satisfecho, en relación al respeto a los acuerdos de convivencia al interior de la institución educativa por parte de los estudiantes, también al grado de cumplimiento de los derechos de los estudiantes, al grado de aceptación que tiene de parte de los estudiantes y a la existencia de una sana convivencia entre el director y los estudiantes en el interior de la institución educativa. Que el 16.1%, mencionan que no están satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con la interacción director-estudiantes, respecto al reconocimiento de su labor directiva de parte de los estudiantes y que un 3.2% declara estar muy satisfecho en el trabajo con la interacción director-estudiantes, en relación a la flexibilidad y apertura que posee ante las iniciativas y la participación de los estudiantes. Según los resultados de nuestro estudio, se obtiene como hallazgo que los directores en su mayoría se encuentran satisfechos en el trabajo con la interacción director-estudiantes, este resultado coincide con el estudio de Zapata (2015) cuyo estudio arrojó que el 96.7% de los directores se encuentra entre muy satisfecho y satisfecho para el componente de interacción director-estudiantes. En la misma línea, Galán (2015), en su investigación sobre el grado de satisfacción de directores obtuvo que el 84% de los directores están satisfechos en su relación con los estudiantes.

En las respuestas de los directores respecto a la labor de los docentes, se *identifica* que los directores en su mayoría se encuentran satisfechos en el trabajo con relación a los docentes, de ello se observa que el 71.0% está satisfecho, en relación a la participación de los docentes, a la influencia de los docentes en las decisiones que se toman en la institución educativa, a la planificación de las reuniones con los docentes, también, el respeto a las aportaciones de cada docente al desarrollo de la institución educativa. Que el 19.4%, mencionan que no están satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con relación a los docentes, de su participación y colaboración en la elaboración de los documentos de gestión y que un 3.2% declara estar muy satisfecho en el trabajo por la relación de armonía y estabilidad en relación a los docentes. Según los resultados de nuestro estudio, se obtiene como hallazgo que

los directores en su mayoría se encuentran satisfechos en el trabajo con relación a los docentes, de ello se observa que el 71.0% está satisfecho, este resultado coincide con los hallazgos del estudio de Zapata (2015) cuyo estudio arrojó que el 95% de los directores se encuentra entre muy satisfecho y satisfecho para el componente satisfacción en el trabajo en relación a los docentes. En la misma línea, Galán (2015), en su investigación sobre el grado de satisfacción de directores obtuvo que el 77.14% de los directores se sienten satisfechos en relación con el profesorado. Por tanto, al identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas con respecto a su realización profesional y en las interacciones con los estudiantes y docentes, comparando con las investigaciones de Ventura (2012), Zapata (2015) y Galán (2015), hay coincidencias en los resultados, con un margen mínimo de diferencia, esto me permite afirmar que un director se encuentra satisfecho en su trabajo con estos actores con quienes comparte el ámbito educativo como son, los docentes y los estudiantes, y en el ámbito de la realización personal supone su trabajo como director un medio de alcanzar sus metas como profesional.

En las respuestas de los directores respecto a la participación de los padres de familia, se identifica que un poco más de la mitad de los directores se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos respecto a la participación de los padres de familia, de ello se observa que el 61.3% está ni satisfechos ni insatisfechos respecto a la participación de los padres de familia, en referencia a la participación de los padres de familia en la resolución de problemas de la institución educativa, de la objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos. Que el 29.0%, mencionan que están satisfechos respecto a la participación de los padres de familia, en cuanto a la ayuda que prestan al trabajo de los docentes y al reconocimiento de mi trabajo como director. Que un 3.2% declara estar muy satisfecho en el trabajo con relación a los padres de familia, del reconocimiento de su trabajo como director de parte de los padres y que el 6.5% de la muestra de directores se encuentra insatisfecho en el trabajo con relación con los padres de familia, por la preocupación de los padres por el estudio de sus hijos. Según los resultados de nuestro estudio, se obtiene como hallazgo que los directores en su mayoría se encuentran satisfechos en el trabajo con relación a los padres de familia, de ello se observa que el 61.3.0% está ni satisfechos ni insatisfechos respecto a la participación de los padres de familia. Este resultado difiere con los hallazgos del estudio de Zapata (2015) cuyo estudio arrojó que el 60% de los directores se encuentra satisfecho y muy satisfecho para el componente satisfacción en el trabajo en relación a los padres de familia. En la misma línea, Galán (2015), en su investigación sobre el grado de satisfacción de directores obtuvo que el

82.86% de los directores se sienten satisfechos en relación con las familias. Por tanto, al identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Comas con respecto a los padres de familia, se concluye que se difiere de los resultados de la investigación de Galán (2015) y de Zapata (2015), que alcanzo alto grado de satisfacción, sin embargo en este caso los directores no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos, me atrevo a afirmar que esto se debe a que muchos padres de familia han delegado su función de padres en cuanto a ser los primeros responsables en el logro de los aprendizajes de sus hijos. Siendo así los directores perciben la ausencia de los padres de familia.

En las respuestas de los directores en relación con la Unidad de Gestión Educativa Local, se *identifica* que un poco más de la mitad de los directores se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos en el trabajo en relación con UGEL, de ello se observa que el 51.6% está ni satisfechos ni insatisfecho en el trabajo en relación con la UGEL, en referencia al apoyo, a los medios y recursos y a la información que recibe de la UGEL. Además, el 22.6%, menciona que están satisfechos con la UGEL, en relación al monitoreo al trabajo del director y de los docentes y que un 3.2% declara estar muy satisfecho en el trabajo en relación con la UGEL, de la información o ayuda que recibo de los especialistas y que el 19.4% de la muestra de directores se encuentra insatisfecho en el trabajo con la UGEL en relación a la atención que brinda frente a la falta de docentes. Según los resultados de nuestro estudio, se obtiene como hallazgo que los directores en su mayoría se encuentran satisfechos en relación con el trabajo de la UGEL, de ello se observa que el 51.6% está ni satisfechos ni insatisfechos en relación con el trabajo de la UGEL. Este resultado coincide con el estudio de Galán (2015) que obtuvo en su investigación un menor grado de satisfacción con las unidades del MINEDU y difiere con los hallazgos del estudio de Zapata (2015) cuyo estudio arrojó que el 70% de los directores se encuentra satisfecho y muy satisfecho para el componente satisfacción en el trabajo en relación a la gestión con la UGEL.

En general, de acuerdo a los resultados obtenidos del nivel de satisfacción en el trabajo de los directores se obtuvo, con respecto a su realización profesional se obtuvo que el 51.6% de la muestra, opinan que se encuentran satisfechos en el trabajo con la realización personal y que el 45.2% de la muestra de estudio, mencionan que no están satisfechos ni insatisfechos con la realización profesional. Para satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes, encontramos que el 80.6%, opinan que se encuentran satisfechos en el trabajo con la interacción director-estudiantes, también se observa que el 16.1% de los directores no están satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con la interacción director-estudiantes. Con

respecto a satisfacción en el trabajo con relación a los docentes, se obtuvo que el 71.0% de directores, opinan que se encuentran satisfechos en el trabajo con relación a los docentes y el 19.4% de directores mencionan que no están satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con relación a los docentes. Para satisfacción en el trabajo con relación con los padres de familia, se obtuvo que el 61.3% de directores, opinan que se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con relación a los padres de familia y el 29.0% de directores mencionan que están satisfechos en el trabajo con relación con los padres de familia. Para satisfacción en el trabajo con relación con UGEL, se obtuvo que el 51.6% de directores, opinan que se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos en el trabajo con relación con la UGEL y el 22.6% de directores mencionan que están satisfechos en el trabajo con relación con la UGEL. Por tanto, al identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Comas con respecto a la UGEL, se concluye que se coincide con los resultados de la investigación de Galán (2015) y en cambio se difiere con las de Zapata (2015), que alcanzo alto grado de satisfacción e incluso muy satisfecho, sin embargo en este caso los directores no se encuentran satisfechos ni muy satisfechos porque muchos directores ven que la UGEL no les brinda una atención rápida frente a la falta de docentes debido a la burocracia en el contrato de para cubrir las plazas que se generan por licencia de salud, maternidad o de otra índole de docentes nombrados. Y esto con lleva al reclamo de los padres de familia sobre la gestión de los directores y también porque no se cumple con las horas efectivas de clase.

De los resultados obtenidos se colige que el nivel de satisfacción de los directores está por encima del 50% en las dimensiones que forman el entorno interno de la institución educativa como son su realización profesional y la interacción con docentes y estudiantes, en tano el nivel de satisfacción es bajo, por debajo del 20% en las dimensiones del entorno externo, como son la relación con los padres de familia y con la UGEL.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

**Primera.** El estudio concluye que el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con respecto a su realización profesional y en las interacciones con los estudiantes y docentes se encuentra en el nivel de satisfecho en el trabajo y con respecto a su relación con los padres de familia y con la gestión de la UGEL se concluyó que el nivel de satisfacción de los directores se encuentra entre ni satisfecho ni insatisfecho en el estudio realizado en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

**Segunda.** Se concluye que el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con su realización profesional, se encuentra en el nivel de satisfecho en el trabajo con la realización personal, a razón que la mitad de la muestra de directores manifiesta sentirse satisfechos en el trabajo con la realización profesional. También el estudio señala que cuatro de cada diez directores se categorizan en el nivel satisfecho ni insatisfecho en el trabajo con la realización profesional, que caen en la categoría de indecisos en el estudio realizado en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

**Tercera.** Se concluye que el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en la interacción con los estudiantes, se encuentra en el nivel de satisfecho, a razón que el 80% de la muestra de directores manifiesta sentirse satisfechos en el trabajo en la interacción con los estudiantes. También el estudio señala que ocho de cada diez de la muestra de directores se categorizan en el nivel de satisfechos en el trabajo con la interacción director- estudiantes. También el estudio señala que dos de cada diez directores se categorizan en el nivel ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo con la interacción director- estudiantes, que caen en la categoría de indecisos en el estudio realizado en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

**Cuarta.** Se concluye que el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en relación con los docentes, se encuentra en el nivel de satisfecho, a razón que el 71% de la muestra de directores manifiesta sentirse satisfechos en el trabajo en relación con los docentes. También el estudio señala que siete de cada diez de la muestra de directores se categorizan en el nivel de satisfechos en el trabajo en relación con los docentes. También el estudio describe que dos de cada diez directores se categorizan en el nivel ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo en relación con los docentes, que caen en la categoría de indecisos en el estudio realizado en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

**Quinta.** Se concluye que el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en relación con los padres de familia, se encuentra en el nivel de ni satisfecho ni insatisfecho, a razón que el 61% de la muestra de directores manifiesta sentirse ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo en relación con los padres de familia, que caen en la categoría de indecisos. También el estudio describe que siete de cada diez de la muestra de directores se categorizan en el nivel de nivel ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo en relación con los padres de familia. Además, que tres de cada diez directores se categorizan en el nivel de satisfecho en el trabajo en relación con los padres de familia, en el estudio realizado en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

**Sexta.** Se concluye que el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en relación con la UGEL, se encuentra en el nivel de ni satisfecho ni insatisfecho, a razón que el 51% de la muestra de directores manifiesta sentirse ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo en relación con la UGEL, que caen en la categoría de indecisos. También el estudio describe que cinco de cada diez de la muestra de directores se categorizan en el nivel de nivel ni satisfecho ni insatisfecho en el trabajo en relación con la UGEL. Además, que dos de cada diez directores se categorizan en el nivel de satisfecho y tres de cada diez directores se encuentran insatisfechos en el trabajo en relación con la UGEL, en el estudio realizado en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.

## **Recomendaciones**

### **Con relación a las instituciones educativas**

**Primera.** Profundizar en la institución educativa un clima armonioso y asertivo basado en el respeto mutuo a través de actividades de socialización y recreación.

**Segunda.** Propiciar la participación del personal docente en la toma de decisiones con respecto a sus iniciativas, propuestas de innovación pedagógica entre otras.

### **Con relación a los padres de familia**

**Primera.** Diseñar un programa anual que fomente la participación activa de los padres de familias en las diversas actividades extracurriculares que se desarrollan al interior de la institución educativa: Escuela para Padres, Juegos deportivos, Jornadas de reflexión, entrevistas, paseos entre otras.

**Segunda.** Establecer mecanismos que mejoren la participación de los padres de familia en la toma de decisiones, de acuerdo a sus competencias, en la institución educativa.

**Con relación a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)**

**Primera.** Mejorar los canales de comunicación entre la unidad de gestión educativa local y las instituciones educativas para efectivizar la gestión pedagógica y administrativa.

**Segunda.** Elevar el estudio de satisfacción en el trabajo de los directores a fin que la unidad de gestión educativa local tome en cuenta la identificación del grado de la satisfacción laboral, y que factores asociados pueden influir en su labor directiva.

**Tercera.** La UGEL debe implementar proyectos o actividades que ayuden a fortalecer los vínculos de los directores de las instituciones educativas y los representantes de la gestión educativa

**Cuarta.** Los especialistas de la UGEL deben realizar monitoreo y acompañamiento a los directores, al menos tres veces al año, informando oportunamente sobre su desempeño y brindando orientaciones para el ejercicio de sus funciones. También puede ser de manera virtual. Ya que esto hará sentir al director que no está solo y que tiene un apoyo para hacer su trabajo de manera exitosa.



## Referencias bibliográficas

- Antúnez, S. (1999). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares*. Revista Educar. 89 – 110.
- Barreiro, T. (2000). *Trabajos en grupo: hacia una coordinación facilitadora del grupo sano*. Buenos Aires-México: Novedades Educativas.
- Benites, L. (2012). *La convivencia escolar: una estrategia de intervención en bullying*. Recuperado de <http://www.observatorioperu.com>.
- Benito, B. (2006). *Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción*. Departamento de Sociología y Comunicación. Universidad de Salamanca. Salamanca.20p.
- Caballero, J. y Salvador, F. (2002). *Satisfacción e Insatisfacción de los Directores Escolares*. Universidad de Granada. Revista en Educación, número 333(2004). Pp.363-384
- Cárdenas, J. (2013). *El rol del director en las Instituciones Educativas*. Instituto de Formación y Desarrollo Docente de Derrama Magisterial. INFODEM. Disponible en <http://blog.derrama.org.pe/el-nuevo-rol-de-los-directores-de-colegio/> 4 de febrero 2013 (consultada el 14 de octubre de 2017)
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de Escuelas Secundarias Públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil)*. Tesis Doctoral de Innovación Educativa. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Collado, I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro*. Master Oficial en Gestión y Dirección de Centros Educativos. Universidad de Valencia. España.

- Cuenca, R. y O'Hara, J. (2005). *El estrés en los maestros: Percepción y Realidad. Estudio de casos en Lima Metropolitana*. Ministerio de Educación-DINFOCAD-PROEDUCAGTZ.
- Delgado, M. (2011). *Satisfacción laboral de docentes y directivos de escuelas adventistas de nivel básico y medio superior de México*. Tesis para optar el grado de Doctor En Gestión Educativa. Universidad de Montemorelos. México.
- Díaz, H. (2010). [http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2010/11/23/un\\_director\\_para\\_la\\_escuela\\_pe/](http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2010/11/23/un_director_para_la_escuela_pe/)
- Escamilla, S. (2006). *El Director Escolar. Necesidades de Formación Profesional para un desempeño Profesional*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra, Barcelona.
- Fernández, J. y Álvarez, M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid:
- Galán, V. (2015). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- García, M; Gomariz, M; Hernández, M y Parra, J. (2010). La comunicación entre la familia y el centro educativo, desde la percepción de los padres y madres de los alumnos. *Educativo Siglo XXI*, 28 (1), 157-188.
- Guerra, D y Sansevero I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en Instituciones educativas. *Revista de Educación Laurus*, 330-357.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jurado, C. (2009). *La familia y su participación en la comunidad educativa*. Recuperado de: <http://lnx.educacionenmalaga.es/valores/files/2011/12/La-familia-y-su-participaci%C3%B3n.pdf>.

- Kahr, M. (2010). *Clima institucional escolar y gestión directiva*. Santa Fe: Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas. Universidad Abierta Interamericana Santa Fe, Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo.
- Lorenzo, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Enseñanza, Ediciones Universidad de Salamanca.
- Martínez, Y. (2014). *El liderazgo transformacional en una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Tesis para Optar el grado de Maestro en Educación de la Pontificia Universidad Católica. Lima, Perú.
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo Pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. "San Antonio de Jicamarca", del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Tesis para Optar el grado de Maestro en Administración de la Educación. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). Ley 28044. *Ley General de Educación*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. Unidad de Capacitación en Gestión. - MINEDU- PERÚ.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). Ley 29944. *Ley de Reforma Magisterial y su Reglamento* normado por el DS N° 004–2013-ED.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Aprendiendo a resolver conflictos en las Instituciones Educativas. Orientaciones para directivos y tutores*. Tutoría y Orientación Educativa Ministerio de Educación. Ley 29944. *Ley de Reforma Magisterial y su Reglamento* normado por el DS N° 004–2013-ED.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Ministerio de Educación- MINEDU. Lima-Perú
- Ministerio de Educación (2015). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo Escuela*. Ministerio de Educación- MINEDU. Lima-Perú

- Ministerio de Educación de Perú (2017). *ECE 2016: Alumnos de primaria y secundaria logran avances en Matemática*. Disponible en <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=42434> (consultada 12/08/2017)
- Obando, G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica. *Revista Educación* 17 (32) 87-108.
- Osorio, L. y Duart, J. (2011). Análisis de la interacción en ambientes híbridos de aprendizaje. *Comunicar*, nº 37, v. XIX, 2011, *Revista Científica de Educomunicación*; ISSN: 1134-3478; páginas 65-72.
- Piña, R. (2014). *Participación de la familia, la comunidad y los estudiantes en la gestión educativa hacia la Calidad Educacional ¿Obligación o necesidad?* Congreso Pedagógico Municipal 2014. Venezuela. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/233293314/Participacion-de-La-Familia-La-Comunidad-y-Los-Estudiantes-en-La-Gestion-Educativa-Hacia-La-Calidad-Educacional-Obligacion-o-Necesidad>.
- Ramos, I. (2016). *Participación de los padres de familia y su influencia en la Gestión Institucional de las instituciones educativas del nivel inicial UGEL - Canchis – Cusco 2015*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Ramos, I y Ramos, A. (2005). Toma de decisiones, satisfacción y pertenencia del profesorado: análisis en dos escuelas preparatorias de Guadalajara, México. *Revista de Educación y Desarrollo*, 4 (1), 13-20
- Schmelkes, S. (1994). *La calidad educativa mira hacia fuera, la calidad requiere liderazgo*. México. Interamer/Interamer Colección.
- Sierra , R. (2000). *Técnicas de Investigación Social*. España: Paraninfo
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ta. Edición. México: Limusa.

- Távora, C. (2015). *Grado de satisfacción laboral de los directores de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular vinculadas al programa de educación rural de Fe y Alegría n°48 de Malingas –Tambogrande*. Maestría en Educación. Mención en Gestión Educativa.
- Tejero, C y Fernández, J. (2009). *Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar*. RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, vol. 15, núm. 2, 2009. Universidad de Valencia. España.
- Ugarte, M., Arguedas, C. y Ángeles, N. (2012). *Balance de la descentralización de la educación 2009-2012*. Lima: Family Health International.
- Uribe, M y Celis, M. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Congreso internacional evaluación docente*. Universidad de la Frontera.
- Ventura, Z. (2012). *Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa. PUCP
- Zapata, G. (2015). *Satisfacción en el trabajo de los directores de los colegios de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



## **ANEXOS**



## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema	Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Técnica e instrumento
Satisfacción en el trabajo de los directores de instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas -Perú”.	¿Cuál es el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas- UGEL 4?	Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas con respecto a su realización profesional y en las interacciones con los estudiantes, docentes, padres de familia y gestión de la UGEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con su realización profesional en las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.</li> <li>❖ Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en la interacción con los estudiantes de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.</li> <li>❖ Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la labor de los docentes de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.</li> <li>❖ Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la participación de los padres de familia de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.</li> <li>❖ Identificar y describir el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores con la UGEL del ámbito de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas.</li> </ul>	Los directores de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas están satisfechos con su realización profesional y con las relaciones con los estudiantes, docentes padres de familia y miembros de la UGEL 04.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario “Identificación de satisfacción en el trabajo” Escala de Likert

## ANEXO 2

**CUESTIONARIO RELATIVO A CINCO DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN  
EN EL TRABAJO DE LOS DIRECTORES DEL NIVEL DE SECUNDARIA DEL  
DISTRITO DE COMAS - UGEL 04- 2017.**

Estimado Director (a):

Me encuentro desarrollando una investigación sobre la: *Satisfacción en el trabajo de los directores de instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Comas 2017*, que busca conocer el nivel de satisfacción en el trabajo relacionada con la realización personal, interacción con los estudiantes, docentes, padres de familia y su relación con la UGEL.

Agradeceré se sirva, responder al cuestionario, marcando (x) siguiendo las alternativas indicadas.

DATOS GENERALES								
GÉNERO	MASCULINO		ESTUDIOS REALIZADOS	LICENCIADO		EXPERIENCIA LABORAL COMO DIRECTOR	DE 1 A 5 años	
				MAGISTER			DE 6 A 10 años	
	FEMENINO			DOCTORADO			DE 11 A 15 años	
				OTROS			DE 16 a más años	
NIVELES	SECUNDARIA		NÚMERO DE DOCENTES A SU CARGO		NÚMERO DE AULAS			
	SECUNDARIA Y PRIMARIA							
	SEC. PRIM. E INICIAL							

**Satisfacción en el trabajo con la realización profesional**

N°	INDICADORES	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	Las oportunidades que me ofrece el cargo de director para ser creativo y disfrutar de mi trabajo.					
2	Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades.					
3	La libertad, autonomía y el compromiso que me ofrece el cargo de director para tomar decisiones.					
4	Las condiciones generales en que realizo mi trabajo.					

5	La tensión psicológica que representa desempeñar el cargo de director.					
6	El reconocimiento social que percibo como director					
7	El tiempo que dispongo para realizar mis tareas diarias de manera eficiente.					
8	La formación profesional que poseo para desempeñar mis funciones.					
9	La forma de acceder al cargo de director.					
10	El adicional económico que percibo por mi trabajo de director.					
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción. (1 a 5)						

### Satisfacción en el trabajo con la interacción director-estudiantes

N°	INDICADORES	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
11	El respeto a los acuerdos de convivencia al interior de la institución educativa por parte de los estudiantes.					
12	La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y la participación de los estudiantes.					
13	La existencia de un adecuado nivel de convivencia.					
14	El nivel de participación y colaboración de los estudiantes al interior de la institución educativa.					
15	El grado de cumplimiento de los derechos de los estudiantes.					
16	El grado de aceptación que tengo de parte de los estudiantes.					
17	La dedicación e interés de los estudiantes por realizar con responsabilidad las tareas encomendadas.					
18	La existencia de una sana convivencia entre el director y los estudiantes en el interior de la institución educativa.					

19	La participación y colaboración de los estudiantes en los diferentes comités de trabajo.					
20	El reconocimiento de mi labor directivo de parte de los estudiantes.					
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción. (1 a 5)						

### Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes

N°	INDICADORES	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
21	La participación de los docentes.					
22	La influencia de los docentes en las decisiones que se toman en la institución educativa.					
23	La eficacia de los docentes para la discusión y toma de decisiones sobre cuestiones profesionales del trabajo.					
24	La eficacia y la operatividad de las reuniones.					
25	La colaboración y participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE, MOF, RI.					
26	La planificación de las reuniones con los docentes.					
27	El respeto a las aportaciones de cada docente al desarrollo de la Institución Educativa.					
28	La relación de armonía y estabilidad entre los docentes.					
29	El grado de cumplimiento de los acuerdos que se toman en las reuniones.					
30	El clima institucional existente entre los docentes y el director.					
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción. (1 a 5)						

### Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia

N°	INDICADORES	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
31	La participación de los padres de familia en la resolución de problemas de la institución educativa.					
32	La ayuda que prestan al trabajo de los docentes.					
33	La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos.					
34	La objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos.					
35	La participación de los padres en su respectivo comité de aula.					
36	El reconocimiento de mi trabajo como director de parte de los padres.					
37	Las exigencias de los padres respecto a mi trabajo como director.					
38	La ayuda y apoyo que recibo de parte de los padres.					
39	Las relaciones entre padres y profesores.					
40	El respeto que se demuestran los padres de familia en el interior de la institución educativa.					
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción. (1 a 5)						

**Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL**

N°	INDICADORES	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
41	El apoyo de la UGEL a la labor del director.					
42	Los medios y recursos que la UGEL pone a disposición del director.					
43	La participación informativa en las decisiones que debe tomar la UGEL.					
44	Las facilidades de la UGEL para la resolución de los problemas de la institución educativa.					
45	La ayuda e información que recibo del director de la UGEL.					
46	La atención que brinda la UGEL frente a la falta de docentes.					
47	La información o ayuda que recibo de los especialistas de la UGEL.					
48	El monitoreo al trabajo del director y el de los docentes por parte de la UGEL.					
49	La comunicación constante entre el director y los responsables de la UGEL.					
50	El reconocimiento de mi trabajo como director por parte de la UGEL.					
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción. (1 a 5)						

Gracias por su apoyo.

## ANEXO 3.

## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE PIURA  
Facultad de Ciencias  
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN  
DEL INSTRUMENTO

## I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador  
1.2 Cargo e institución donde labora  
1.3 Nombre del instrumento evaluado  
1.4 Autor del instrumento:

Dra. Ada Calderón Alva  
Directora Institución Educativa N°3083 las Ñustas  
Cuestionario por dimensiones

Caballero, 2001; ADAPTADO

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).  
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).  
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBSERVABILIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos lógicos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		—	—	30	30
		C	B	A	Total

## III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Coefficiente  
de validez

$$\frac{A + B + C}{30} = \frac{30}{30} = 100$$

Intervalos	Resultado
0.00 – 0.49	• Validez nula
0.50 – 0.59	• Validez muy baja
0.60 – 0.69	• Validez baja
0.70 – 0.79	• Validez aceptable
0.80 – 0.89	• Validez buena
0.90 – 1.00	• Validez muy buena

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Comas, 03 de setiembre de 2017

Dra. ADA CALDERÓN ALVA  
DCE 0083

Experto



## I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador

Dra. Betty Sánchez Marchena

1.2 Cargo e institución donde labora

Coordinadora del Programa "Segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico". De la UPCH - Ugel 4

1.3 Nombre del instrumento evaluado

Cuestionario por dimensiones

1.4 Autor del instrumento:

Caballero, 2001; ADAPTADO

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

- Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			✓	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			✓	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			✓	
• SUFFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			✓	
• OBSERVABILIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.		✓		
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.		✓		
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	✓			
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	✓			
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).		✓		
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.		✓		
<b>CONTEO TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>22</b>
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

## III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Intervalos	Resultados
0,00 - 0,49	• Validez mala
0,50 - 0,59	• Validez muy baja
0,60 - 0,69	• Validez baja
0,70 - 0,79	• Validez aceptable
0,80 - 0,89	• Validez buena
0,90 - 1,00	• Validez muy buena

Coeficiente de validez

$$\frac{A+B+C}{3} = \frac{22}{3} = 0,73$$

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Corras, 03 de febrero de 2017

Experto



## I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador
- 
- 1.2 Cargo e institución donde labora
- 
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado
- 
- 1.4 Autor del instrumento:

 Mag. Rosa Arizaga Arizola  
 Directora Institución Educativa N°2072 Vygotsky  
 Cuestionario por dimensiones  
 Caballero, 2001; ADAPTADO

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- 
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- 
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento:		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.		✓		
• CONFIABILIDAD	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			✓	
• CONCORDANCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			✓	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			✓	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	✓			
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.		✓		
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			✓	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.		✓		
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (margen de letra, espaciado, interlineado, nitidez).		✓		
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	✓			
<b>CONTEO TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>22</b>
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

## III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Intervalos	Resultado
0.00 - 0.49	• Validez mala
0.50 - 0.59	• Validez muy baja
0.60 - 0.69	• Validez baja
0.70 - 0.79	• Validez aceptable
0.80 - 0.89	• Validez buena
0.90 - 1.00	• Validez muy buena

Coeficiente de validez

$$\frac{A+B+C}{30} = \frac{22}{30} = 0.73$$

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escribe sobre el espacio el resultado.

Comas, 03 de setiembre de 2017


 ROSA ARIZAGA ARIZOLA  
 DIRECTORA  
 LE. Nº 001 L. S. "VIGOTSKY" UCELH  
 Experto