



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LOS DIRECTORES DE LOS COLEGIOS DE LA URBANIZACIÓN “SANTA ROSA” DE SULLANA

Grimaldo Zapata-Alburqueque

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

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.



Esta obra está bajo [una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

GRIMALDO ZAPATA ALBURQUEQUE

**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LOS
DIRECTORES DE LOS COLEGIOS DE LA
URBANIZACIÓN “SANTA ROSA” DE SULLANA**



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

2015

APROBACIÓN

La tesis titulada *“Satisfacción en el trabajo de los directores de los colegios de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana*, presentada por el Lic. Grimaldo Zapata Alburqueque, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora Mgtr. Milagros del Pilar Ramos López y defendida el.....de de 2015 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Informante

.....
Secretario

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre quien en vida me inculcó la vivencia de valores y principios.

A mi madre, quien contribuyó decididamente en mi formación profesional.

A mi esposa y a mis hijos por la paciencia y motivación constante para mi superación profesional.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

En primer lugar a Dios, por la vida y por permitirme culminar este ansiado proyecto.

A la Sociedad de María, como no recordar a los Padres Maristas: Padre Rafael Antonio Egüez Beltrán, S.M.; Padre Angelo Omodei, S.M.; Padre Peter Mc Afee Kaveney, S.M.; Padre Patrick Brophy Robson, S.M.; Padre Ramón Coolong, S.M., quienes fueron partícipes de una profunda formación espiritual, excelentes transmisores del carisma congregacional y en general por las valiosas enseñanzas que me supieron inculcar. En este mismo sentido al doctor Julio Ramón Kcomt Otero, director del colegio, por la confianza depositada en mi persona y por la constante motivación en procura de lograr los objetivos propuestos.

Al Directorio Ejecutivo del Consorcio Arquidiocesano de Colegios Parroquiales de Piura, por su contribución en la formación espiritual y profesional.

Al Padre Promotor, Presbítero Manuel Alberto Curay Ochoa, por su compromiso de conducir con esmero y buena disposición la tarea educativa.

A mi asesora, quien en todo momento estuvo dispuesta para guiarme en la realización del trabajo.

A los directores de los colegios que prestaron su valiosa colaboración para llevar adelante esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Caracterización de la problemática.	3
1.2. Problema de investigación.	4
1.3. Justificación de la investigación.	4
1.4. Objetivos de la investigación	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
1.5. Hipótesis de investigación	6
1.6. Antecedentes de estudio	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1. Satisfacción en el trabajo	15
2.1.1. Definiciones de trabajo.	15
2.1.2. Definiciones de satisfacción en el trabajo	17
2.1.3. La motivación	18
2.1.4. Los motivos	18
2.1.5. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow: Las necesidades de la persona	19
2.1.6. Teoría de los dos factores Herzberg: Teoría de la motivación de la persona en el trabajo	20
2.2. Realización profesional del director	21
2.2.1. La creatividad	22
2.2.2. Las capacidades	23
2.2.3. Libertad y autonomía	25
2.2.4. Formación profesional	27

2.2.5. Tensión psicológica	28
2.2.6. Complemento económico	29
2.3. Interacción director – alumnos	31
2.3.1. Normas de convivencia	31
2.3.2. Flexibilidad y apertura	32
2.3.3. Participación y colaboración de estudiantes	32
2.3.4. Aceptación de parte de los estudiantes	33
2.4. Relación director – docentes	34
2.4.1. Participación docente	34
2.4.2. Influencia en decisiones	34
2.4.3. Equilibrio y estabilidad entre docentes	35
2.4.4. Clima entre docentes y el director:	36
2.5. Relación con padres de familia	37
2.5.1. Padres de familia y resolución de problemas	37
2.5.2. Ayuda de padres al trabajo docente.	38
2.5.3. Preocupación por el estudio.	38
2.5.4. Exigencias al trabajo del director.	38
2.5.5. Relaciones entre padres y docentes.	39
2.6. Relación con los órganos externos	40
2.6.1. UGEL: Definición y funciones.	40
2.6.2. DRE: Definición y funciones	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	43
3.1. Tipo de investigación.	43
3.2. Sujetos de investigación.	44
3.3. Diseño de investigación	44
3.4. Variables de investigación.	47
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	51
3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
4.1. Marco referencial	55
4.2. Resultados de la investigación	55
4.2.1. Presentación de los resultados.	55
4.2.2. Discusión de los resultados	69
CAPÍTULO V: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN	73
5.1. Conclusiones	73
5.2. Sugerencias.	75
5.3. Líneas de investigación abiertas	76

BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN	85
Anexo 1: Cuestionario relativo a cinco dimensiones de la satisfacción en el trabajo (Caballero, 2001; adaptado)	87

LISTA DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla N° 01 : Consolidado de satisfacción en el trabajo con la realización profesional.	56
Tabla N° 02 : Consolidado de satisfacción en el trabajo en la interacción director-estudiantes.	57
Tabla N° 03 : Consolidado de satisfacción en el trabajo en las relaciones con los docentes.	58
Tabla N° 04 : Consolidado de satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia.	59
Tabla N° 05 : Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia.	60
Tabla N° 06 : Resumen de los resultados de las respuestas al cuestionario de Caballero (2001)	61
Tabla N° 07 : Satisfacción en el trabajo con la realización profesional	62
Tabla N° 08 : Satisfacción en el trabajo con la interacción director - estudiantes	63
Tabla N° 09 : Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes.	65
Tabla N° 10 : Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia	67
Tabla N° 11 : Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL.	68

LISTA DE GRÁFICOS

	<u>Pág.</u>
Gráfico N° 01 : Consolidado de satisfacción en el trabajo con la realización profesional.	56
Gráfico N° 02 : Consolidado de satisfacción en el trabajo en la interacción director-estudiantes	57
Gráfico N° 03 : Consolidado de satisfacción en el trabajo en las relaciones con los docentes	58
Gráfico N° 04 : Consolidado de satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia.	59
Gráfico N° 05 : Consolidado de satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL.	60

INTRODUCCIÓN

La satisfacción en el trabajo se viene estudiando desde muchos años atrás y en la actualidad, en el campo de la investigación predomina una gran expectativa e interés por estudiar y comprender este tema. Por ello desde la óptica de las instituciones educativas es importante identificar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores con la finalidad de mejorar los resultados laborales, lo cual conducirá al logro de la visión, misión y objetivos institucionales planteados.

La presente investigación desarrollada con los directores de las instituciones educativas de la Urbanización “Santa Rosa” – Sullana, surge con el propósito de recoger y proporcionar información relevante acerca de la satisfacción en el trabajo, a través del interactuar con otros sujetos que conforman el entorno educativo, como son los estudiantes, docentes, padres de familia y la UGEL. Con esta finalidad se ha utilizado un cuestionario que contiene indicadores, agrupados en cinco dimensiones, que nos reflejará los resultados con respecto al problema de investigación planteado.

El liderazgo, la motivación, la toma de decisiones, entre otros aspectos, están fuertemente relacionados con la satisfacción laboral, en ese sentido, en las instituciones educativas se debe promover actitudes que permitan dar respuesta a una serie de amenazas y peligros propios al interior de cada persona para de esta manera operar cambios en la vida de la institución.

El trabajo ha sido estructurado en cinco capítulos, en los que se describe de forma detallada todo el proceso de la investigación.

En el primer capítulo: Planteamiento de la investigación, se abordan temas, como la caracterización de la problemática, el problema, la justificación, los objetivos: general y específicos, la hipótesis de la investigación, así como los antecedentes de estudio.

En el segundo capítulo: Marco teórico de la investigación, se sistematiza la base conceptual, la misma que hace referencia a las dimensiones o variables del presente estudio y que permitirá llevar a cabo el contraste con los resultados propios de la investigación.

El tercer capítulo: Metodología de la investigación, comprende el tipo, sujetos, diseño y variables de la investigación, de la misma manera la técnica e instrumentos de recogida de información y se describe el procedimiento de organización y análisis de resultados.

En el cuarto capítulo: Resultados de la investigación, se presentan las tablas y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación, de la misma manera el análisis y discusión de los resultados.

Finalmente, en el capítulo quinto se presentan las conclusiones, sugerencias y líneas de investigación abiertas. Todo ello como fruto de la investigación.

Esperando que los logros de la presente investigación sirvan para dar inicio a nuevos trabajos que permitan cada vez, incrementar aportes en torno a este problema.

El autor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Caracterización de la problemática

La vida escolar consiste, básicamente en actividades Administrativo-Pedagógicas, tales como planificación, organización, dirección, supervisión, evaluación, presupuesto, atención a empleados, alumnos, padres de familia, entre otras, todas ellas son atendidas por personal diverso, pero guiados siempre por la Dirección, que es la gestora, la gerencia, la administradora y líder de las instituciones educativas.

Es necesario contar con una dirección en cada institución educativa, cuya persona que la dirija se haga responsable del éxito o fracaso de la gestión de la organización, por consiguiente, el director es la primera autoridad del colegio y el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo de calidad, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.

Por lo tanto, un colegio sólo será eficiente en la medida que lo sea su director y para lograr la calidad y satisfacción de su tarea bien realizada, su práctica diaria le exige un despliegue de esfuerzos extraordinarios tendientes a afrontar la problemática que suele suscitarse, como la poca participación de los padres de familia en la función

educadora que les corresponde; la existencia de problemas entre docentes y su falta de compromiso en relación con los objetivos propuestos; el apoyo técnico pedagógico, los medios y recursos que ponen a su disposición las instancias correspondientes; el compromiso de los alumnos con la práctica de las normas de convivencia; y las condiciones materiales en las que se realiza la labor educativa.

Un proceso enseñanza aprendizaje llevado a cabo de manera idónea sólo es posible a través de un proceso de mejora continua de la calidad y para ello se requiere de un gestor realizado y satisfecho que ejerza influencia por el equipo que lidera.

Se concluye que la función directiva es muy compleja, y exigente, fundamentalmente en conocimiento, habilidades y destrezas gerenciales, experiencia, liderazgo, conducta apropiada y flexibilidad. Por lo expuesto es necesario analizar a través de este estudio la satisfacción del trabajo de los directores y la promoción de los cambios de los agentes educativos que laboran bajo su dirección con la finalidad de proponer mejoras de calidad en el trabajo.

1.2. Problema de investigación

¿Cuál es 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 personales con los alumnos, docentes, padres de familia y Unidad de Gestión Educativa?

1.3. Justificación de la investigación

La escuela es un espacio de socialización por excelencia y que hoy en día es más complejo dirigirla; debido a que la educación es un fenómeno social que se desarrolla desde múltiples dimensiones. La familia, el profesorado, los grupos de iguales y, cada vez más, las nuevas tecnologías de la información y los medios de comunicación ejercen una influencia decisiva sobre el desarrollo de la persona (Yubero, 2002). El influjo de la sociedad en la educación es determinante. La escuela es sólo un factor educativo entre otros y muy condicionada por la familia, la clase social, la economía, etc. (González, 1986).

El artículo 55° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, estipula que: "El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógicos, institucional y administrativo".

El D.S. N° 011-2012-ED que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, en su artículo 135° referente a la Dirección de instituciones educativas, especifica que "el director es responsable de: "a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar, de manera compartida, la gestión de la institución educativa..."b) Conducir la administración integral de la Institución Educativa que comprende los procesos de gestión institucional, pedagógica y administrativa"

Es evidente la necesidad de conocer, científicamente, la satisfacción en el trabajo de los que actúan en el escenario educacional para que el director, en su papel de líder, disfrute mejor de los recursos humanos existentes y desarrolle un trabajo cuya base sea la satisfacción en el trabajo, para el logro de los aprendizajes de los estudiantes y que se desarrolle en un buen clima institucional.

La investigación de la satisfacción en el trabajo de los directores de los colegios de la Urbanización "Santa Rosa" de Sullana, presenta los siguientes aportes:

- Bases psicológicas y fundamentos teóricos que van a permitir un mejor trabajo con docentes, alumnos, padres de familia e instituciones externas.
- La participación del director como líder pedagógico para el logro de los aprendizajes.
- El fortalecimiento de las relaciones entre el director y los miembros de la institución en beneficio de la calidad del servicio educativo.
- Una cultura evaluativa al interior de la organización.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General.

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.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Conocer los niveles de satisfacción de los directores en el trabajo.
- Conocer las variables de mayor y menor satisfacción en el trabajo de los directores
- Identificar los indicadores que representan el mayor grado de satisfacción en el trabajo de los directores

1.5. Hipótesis de investigación

Los directores de los colegios de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana están muy satisfechos con su realización profesional y con las relaciones con los estudiantes, docentes padres de familia y miembros de la UGEL.

1.6. Antecedentes de estudio

Se ha considerado como fuentes de referencia o antecedentes de la presente investigación los siguientes trabajos:

1.6.1. Cavalcante, J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil). (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. 570 pp. 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, para poder presentar contribuciones de

intervención. Dentro de la metodología, en primer lugar se definieron los objetivos e hipótesis y, en segundo lugar las variables que orientaron el estudio, como tercer asunto el diseño de la investigación, a partir de un enfoque descriptivo y analítico, con un abordaje cualitativo y cuantitativo del objeto de estudio. Igualmente, se justifica la muestra, su tamaño y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. En cuarto lugar se ha expuesto sobre la traducción y valoración de los instrumentos, enseguida se explicitaron los resultados del estudio y los últimos aspectos considerados son los instrumentos utilizados para la obtención de datos, hasta llegar al análisis e interpretación de los resultados. En cuanto a las conclusiones de la investigación, los directores demostraron 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 del control de los directores, presentan bajos porcentajes de grado de satisfacción en el trabajo. De la misma manera, en las entrevistas, con tres preguntas abiertas, los directores y directoras presentan, por orden decreciente de importancia, las siguientes propuestas para la mejora de la satisfacción en el trabajo de gestión de la escuela pública:

- a. Autonomía efectiva.
- b. Compromiso y responsabilidad.
- c. Formación.
- d. Recursos humanos, gestión participativa y, prioridad para la gestión pedagógica.
- e. Importancia de trabajar con la familia y, dedicación exclusiva para el director.
- f. Recursos financieros, mejorar la remuneración, menos burocracia y, mejorar las relaciones interpersonales.
- g. No existir una influencia política en el acceso al cargo y, psicólogo en la escuela.

No hubo diferencias significativas sobre las percepciones de la satisfacción en el trabajo entre los perfiles de personalidad (introvertidos, introvertidos-extrovertidos, extrovertidos).

Hubo una ligera excepción en cuanto a la categoría autonomía, donde el grupo de los introvertidos-extrovertidos

acreditaban que la autonomía puede ser construida dentro de la propia escuela, a pesar de las limitaciones financieras, recursos humanos y materiales.

1.6.2. Delgado, M. (2011). Satisfacción laboral de docentes y directivos de escuelas adventistas de nivel básico y medio superior de México. (Tesis Doctoral). Universidad de Montemorelos. México. 676 pp. Cuyos objetivos fueron:

- a. Describir el comportamiento de las diversas variables del estudio en los docentes y directivos de la UMN, UMC, USM y UIO, 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.
- b. Determinar si el modelo con mayor bondad de ajuste se comporta de la misma manera con la muestra de docentes y directivos.
- c. Describir la población estudiada a través de las respuestas proporcionadas y los datos manifiestos en las diferentes variables, observando si se cumple el supuesto de normalidad o presentan sesgos significativos.
- d. Conocer el grado de satisfacción laboral de los docentes y directivos que trabajan en los planteles de educación básica y media superior de la UMN, UMC, USM y UIO.
- e. Precisar las relaciones existentes entre los determinantes intrínsecos, extrínsecos y demográficos y cuáles explican mejor la satisfacción laboral de los docentes y directivos empleados en planteles de la UMN, UMC, USM y UIO.
- f. Determinar qué porcentaje de docentes y directivos se encuentran satisfechos con los procedimientos administrativos usados para motivar al personal, por ser tomados en cuenta para la toma de decisiones administrativas, con las relaciones sostenidas con los superiores inmediatos, con la supervisión docente realizada

por el director, con las reglas de trabajo establecidas por la administración, con los sistemas de promoción del personal, con las oportunidades de ascenso y el estatus como docente o directivo dentro del sistema educativo adventista.

- g. Determinar qué porcentaje de docentes y directivos se encuentra satisfecho con el salario que percibe, las facilidades para obtener préstamos, los valores que se practican en el grupo de trabajo, las relaciones con los compañeros de trabajo, la autonomía en su labor docente, la estabilidad en el empleo y las oportunidades de desarrollo profesional.
- h. Conocer mediante la opinión de los docentes y directivos si reciben algún tipo de reconocimiento por su desempeño y logros profesionales.
- i. Conocer la forma en que docentes y directivos perciben su autoestima, vocación docente, su compromiso religioso y su compromiso institucional y cómo influyen en su satisfacción laboral.
- j. Conocer el clima organizacional, las condiciones laborales, las prácticas de supervisión que predominan en los planteles denominacionales y los aspectos que se pueden mejorar.
- k. Determinar el estilo de liderazgo dominante en los directores de escuela y qué aspectos del mismo se pueden mejorar.
- l. Determinar los efectos de los estilos de liderazgo de los directores de escuela en términos de la satisfacción laboral, el esfuerzo extra y la eficacia en los docentes.
- m. Revisar, organizar y dar a conocer las razones de satisfacción o insatisfacción y las recomendaciones que los docentes y directivos expusieron para mejorar su nivel de satisfacción laboral.

En cuanto a la metodología, se puede precisar que 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 expresen 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.

1.6.3. Subaldo, L. (2012). Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia. Valencia. 397 pp. Cuyo objetivo general estuvo centrado en la exploración de las repercusiones que puede tener el desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado. En lo que respecta a la metodología, la investigación se situó en el “Paradigma emergente” que propugna la superación de la comprensión y la interpretación de los fenómenos sociales para tomarlos como base y soporte en la introducción de cambios encaminados a la mejora de los contextos y situaciones concretas. Este paradigma asume la posibilidad de llegar a una síntesis entre métodos cualitativos y cuantitativos considerándolos como complementarios, de manera que la

utilización de técnicas e instrumentos se ponga al servicio del interés de la investigación. Nos hemos situado en este paradigma mixto porque este tipo de investigación, se adapta a la naturaleza del problema a estudiar y al objetivo básico de nuestro trabajo que ha de regir todas decisiones metodológicas. Como síntesis del desarrollo argumental sobre los resultados del trabajo, se presentan las conclusiones haciendo referencia concreta a los objetivos propuestos:

Respecto al objetivo general del trabajo, que se ha centrado en la exploración de las repercusiones que puede tener el desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado, los resultados refuerzan el supuesto de partida que las experiencias positivas de los profesores en el ejercicio de la docencia producen satisfacción y conducen al desarrollo y a la realización personal y profesional, que efectivamente influyen en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos.

Por otra parte, las experiencias negativas llevan a la insatisfacción personal y profesional que con frecuencia ocasionan el desgaste e incluso el rechazo de la profesión y llegan a afectar a la felicidad y bienestar del docente, al compromiso con la docencia y con el Centro Educativo.

1.6.4. Ventura, Z. (2012). Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de Educación Inicial pertenecientes a la UGEL N° 07. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 132 pp. Cuyo objetivo fue analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de los docentes directivos con sección a cargo de cuatro Instituciones de Educación Inicial pertenecientes a la UGEL 07. En cuanto a la metodología, el trabajo de investigación desarrollado fue de corte empírico, cualitativo e interpretativo en razón que permite “ayudar a comprender mejor los procesos relacionados con la gestión educativa a nivel micro o macro, porque la gestión educativa está influenciada por la subjetividad propia de cada miembro de la comunidad educativa, subjetividad que está más allá del análisis estadístico (Fernández, 2007:13). Adicionalmente, permitirá tener en cuenta la complejidad de la situación estudiada, entender sus

dinámicas y acercarnos de forma más efectiva a las percepciones tienen los Docentes – Directivos del nivel inicial acerca de su satisfacción laboral en el marco de la gestión educativa en el sector público.

Los resultados comparativos se exponen desde dos ámbitos: Factores Motivadores o de contenido y Factores de contexto laboral.

Factores Motivadores o de Contenido:

Los hallazgos en este ámbito son recurrentes y similares en la mayoría de los casos estudiados. Sobre todo en lo referido a las percepciones iniciales con respecto al puesto, como: crecimiento personal, relacionado a la oportunidad para enfrentar retos y contribuir con su institución. Se agrega a esto, la posibilidad de aprender temas de gestión administrativa e institucional.

Adicionalmente, en el caso de una docente directora, se encontró que consideraba que el cargo le ofrecía oportunidades para mejorar su estatus y establecer relaciones socios laborales a favor de su desarrollo profesional. Sin embargo, esta tendencia, según lo narran, va perdiendo fuerza debido a aspectos que se presentan según van transcurriendo más tiempo en el cargo.

Factores de Contexto:

Las informantes mostraron de modo recurrente tendencia hacia la insatisfacción laboral en este ámbito y sus principales argumentos fluctúan entre la ausencia de reconocimiento social y salarial, maltrato por parte de las entidades superiores y la sobrecarga laboral al tener que ejecutar doble función (el de docente y el de directora de forma paralela), como consecuencia de ambos aspectos se presentan otros estados como malestar y preocupación por pérdida de contacto con los estudiantes, algunas dificultades en el clima laboral, salud y vida familiar perjudicada.

En cuanto a las conclusiones se determinó lo siguiente:

- a. Las percepciones de satisfacción laboral de las docentes directivos tienden a manifestarse inicialmente estimuladas de forma intrínseca por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones, tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender competencias de gestión directiva dando por descontado su seguridad, valoración y respeto hacia sí mismas con relación a su trabajo como docentes.
- b. Una vez en el cargo, se presentan serios indicios de insatisfacción laboral en lo referido a la ausencia de reconocimiento social e incluso maltrato por parte de las entidades educativas superiores.
- c. Las condiciones de trabajo y la sobrecarga laboral relacionados a los factores de contexto laboral, son subcategorías que crea insatisfacción laboral en las docentes directoras. Las razones se derivan de la Norma de Racionalización que en buena cuenta tiene que ver con el contexto político administrativo que norma la labor de la docente directivo.
- d. La subcategoría referida al salario también ocasiona percepciones de insatisfacción laboral en las docentes directivos, en gran medida debido al Régimen laboral de la Ley del Profesorado al que pertenecen y que no reconoce la jornada de trabajo del cargo directivo en términos de remuneración. Sin embargo, también se encontró que las docentes directivos pertenecientes al Régimen laboral de la Carrera Publica Magisterial muestran insatisfacción económica por considerar que su 110 remuneración es aún ínfima pese a que las mismas perciben una remuneración adicional por las funciones de dirección.
- e. Las relaciones con colegas y subalternos genera en la mayoría de los casos percepciones de insatisfacción laboral. Cabe resaltar que en muchos casos existe tensión en las relaciones debido a la sensación de que el puesto no les otorgaría la autoridad suficiente sobre las demás docentes. En cuanto a las relaciones con otros directivos, existen percepciones de insatisfacción pues las entrevistadas se sienten desvaloradas por directores con puesto y funciones quienes consideran que sus labores son menos complejas debido a que la institución que lideran cuenta con menos de siete

secciones a dirigir desvirtuando el hecho de que las docentes directoras también asumen una sección.

- f. Las relaciones con alumnos de la sección a cargo de la docente directora también es una subcategoría en la que se ha encontrado indicios de insatisfacción laboral. Esta situación se da como consecuencia del distanciamiento con los alumnos y alumnas de la sección al tenerse que priorizar labores administrativas y de gestión institucional propias del cargo directivo.
- g. Del análisis de los resultados se halló influencia desfavorable en los factores asociados a la satisfacción laboral docente, tales como: vida personal y familiar. Adicionalmente se encontró que en algunos casos se ve afectada la salud de las docentes directoras a raíz de la sobrecarga laboral que su puesto demanda.
- h. Finalmente, se halló la existencia de una institución que contando con 9 aulas aún sigue siendo considerada por la UGEL 07 como un colegio sujeto a la Norma de Racionalización, negando la posibilidad de que se cree un puesto y presupuesto para el cargo exclusivamente Directivo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Satisfacción en el Trabajo

Existen algunas teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral. En el caso concreto, la presente investigación se sustenta en dos teorías: La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow: Las necesidades de la persona y la Teoría de los dos factores de Herzberg: Teoría de la motivación de la persona en el trabajo.

2.1.1. Definiciones de trabajo

Sobre trabajo se ha escrito a lo largo de las diferentes etapas de la historia de la humanidad y a través de cada una de ellas el significado y la concepción han ido evolucionando. En cuanto a los diversos conceptos, en este primer momento mencionaré a Maslow (1954), McGregor (1960), Herzberg (1966) y Lewin (1947), entre otros, citados por Cavalcante (2004), quienes refuerzan que el factor humano es el núcleo del trabajo, es decir, lo conceptualizan dentro de una dimensión humana, puesto que se convierte en una oportunidad de crecimiento, de realización, de reconocimiento. Cabe mencionar que ellos son los propulsores de las relaciones humanas.

De la misma manera presentamos a continuación las definiciones de trabajo de algunos autores citados por Cavalcante (2004:66-67) que expresan lo siguiente:

Tenemos a HEGEL (1966; 1969), quien manifiesta que el trabajo no es sólo una manera del dominio de la naturaleza adaptado a las necesidades de los seres humanos, sino que además se convierte en una condición que va a permitir la exteriorización u objetivación de si mismo.

Por su parte MARX (1967; 1968; 1991; 1993) *critica la alienación del trabajo. Por un lado, denuncia la explotación económica que sufre el operario es decir, el mayor valor que el trabajador propicia al empleador (aquello a lo que MARX llamaba de “plusvalía”); y, por otro lado denuncia una situación en la cual el hombre no se reconoce en su trabajo. Sin embargo está [sic] crítica supone que el trabajo debe permitir la realización del hombre; supone entonces, la referencia filosófica de la humanidad.*

En su oportunidad FREIRE (1997:27) expresa que el trabajo es una actividad que ha sido concebida por la persona y que se lleva a cabo con vista a obtener resultados que tengan utilidad social y valor económico. De la misma manera CLÉMENT (et. al., 1999:379) afirma que la remuneración no es el aspecto común del trabajo sino que el objetivo del trabajo es transformar la naturaleza para que sea aprovechada por la persona. En este sentido BLANCH (et. al., 2003: 34-35) concluye que el trabajo es una actividad humana de carácter social que se diferencia de otro tipo de práctica animal de acuerdo a su naturaleza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental y moral.

Después de lo manifestado por los diferentes autores, podemos expresar que el trabajo es una actividad humana que se realiza en procura de satisfacer las necesidades, que necesita esfuerzo y que se enmarca al logro de objetivos. De esta manera, el trabajo busca la realización individual de la persona.

2.1.2. Definiciones de satisfacción en el trabajo

Desde hace varios años atrás se pone de manifiesto el interés por llevar adelante investigaciones relacionadas con la satisfacción en el trabajo. En este sentido, Cavalcante (2004:102) manifiesta que la fuerza laboral desde mediados de la década del 70 hasta finales de los años 80, dio mucha importancia al éxito material, al reconocimiento social y a la realización profesional. Agrega además que después de los años 90, en un ambiente de globalización económica, caída del comunismo y de informatización creciente, se valora de manera primordial la obtención de una satisfacción en el trabajo. De otro lado, Kalleberg (1977), citado por Galaz (2003:18) expresa, que la satisfacción laboral está en relación con la dignidad de las personas y su calidad de vida, de tal manera que una persona satisfecha en su trabajo presentará actitudes favorables en la organización que otra menos satisfecha.

A continuación se expondrán las definiciones que, sobre la satisfacción en el trabajo realizan algunos autores citados por Chiang, Martín y Núñez (2010:154).

Para Crites (1969) la satisfacción laboral está relacionada con el estado afectivo que la persona demuestra hacia su trabajo. En este sentido Locke (1976) afirma que la satisfacción laboral está relacionada con un estado emocional positivo o placentero que es resultado de una percepción subjetiva de las experiencias vividas por el trabajador. De la misma manera Muchinsky (1993) expresa que la satisfacción laboral representa una respuesta de tipo emocional o una respuesta de tipo afectiva hacia el trabajo. De otro lado Mueller y McCloskey (1990) determinan que la satisfacción laboral contribuye hacia el logro de una orientación de forma afectiva positiva para el trabajo. En su participación Newstrom y Davis (1993) nos dan a conocer que la satisfacción laboral guarda coherencia con los sentimientos y emociones que pueden ser favorables o desfavorables con las que los trabajadores observan su trabajo. En su oportunidad Smith, Kendall y Hurling (1969) manifiestan que la satisfacción laboral está representada por

sentimientos o respuestas afectivas que están referidas a una serie de facetas propias del estado laboral.

De acuerdo con lo expresado por los diversos autores, podemos sintetizar que la satisfacción en el trabajo establece una estrecha relación entre las personas y las actitudes favorables o desfavorables que éstas manifiesten en su contexto laboral.

2.1.3. La motivación

La motivación, es en el trabajo en el que logra una gran preponderancia. Cuando la persona está motivada hacia su desempeño laboral es capaz de generar efectos psicológicos positivos, en consecuencia la fuerza que impulsa se convierte en un aspecto de suma importancia en cualquier ámbito de la actividad humana. (Berbel: 2011)

Según Ferreiro y Alcázar (2001:54), la motivación es el impulso que estimula a las personas para conseguir satisfacciones. Surge cuando la persona valora a priori la satisfacción que obtendrá al actuar.

2.1.4. Los motivos

Todo lo que haga el hombre le permite vivir de modo humano. Cada uno es único en su misión de gobernar el mundo y conducirlo hacia el bienestar, por esta razón el trabajo debe ser amado y no simplemente concebido como un medio para lograr un fin. Lo trascendente es cómo y por qué se hace. Lo que debemos tener en cuenta no es el tipo de trabajo, sino los motivos por los que se realiza. (Vélaz: 1996)

Para Ferreiro y Alcázar (2001:55:60-63), motivo y valor es lo mismo, toda vez que se considera valioso aquello que es capaz de producir satisfacción y por lo consiguiente lo valioso se convierte en motivo para actuar. Existen tres tipos de motivos:

- 1. Motivos extrínsecos:** son externos a la persona, a través de ellos se logran satisfacer necesidades materiales.

2. **Motivos intrínsecos:** *“es lo que le sucede a la persona por realizar la acción”*.
3. **Motivos trascendentes:** lo que se pretende a través de estos motivos es el servicio a los demás, en tal sentido como consecuencia de la realización de una acción se produce un beneficio en otras personas.

2.1.5. **“La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow: Las necesidades de la persona”:**

Partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta, es muy importante. De tal manera que para comprender el comportamiento de las personas, el conjunto de necesidades hay que concebirlo como un todo.

Las personas por lo general, tienen razones para hacer lo que hacen. De manera pues, que los deseos de las personas de hacer algo nacen de las necesidades que sienten. (D Souza: 1998)

Maslow (1954) citado por Guerrero (2012:17-19) desarrolló una teoría que hace referencia a las necesidades de la persona y las clasifica según su importancia.

1. **Necesidades de Carencia.**

- a. **Las necesidades fisiológicas:** son necesidades básicas, que si no son satisfechas por la persona, no pueden surgir otras. Entre ellas tenemos, alimentarse, dormir, tener abrigo.
- b. **Las necesidades de seguridad:** su característica primordial es el miedo a perder el control de la vida, de la misma manera de convertirse vulnerable a las situaciones adversas. Tienen mucha relación con la estabilidad y la dependencia.
- c. **Las necesidades sociales o de pertenencia:** surgen en forma inmediata, luego de haberse satisfecho las necesidades anteriores. Están referidas a la necesidad de aceptación o inclusión en un grupo, de trabajar para lograr el bien común.

- d. **Las necesidades de estima:** se encuentran en estrecha relación con las características psicológicas propias de cada persona. Cuando los individuos han logrado satisfacer sus necesidades inferiores, entonces se desarrollan este tipo de necesidades.

2. **Necesidades de Desarrollo o Autorrealización:**

- a. **Las necesidades de Desarrollo o Autorrealización:** la satisfacción de esta necesidad está vinculada con la realización de actividades laborales o vocacionales que la persona quiere desarrollar y realizarlas de la forma que ella desea, caso contrario se sufre un estado de frustración.
- b. **La necesidad de trascendencia:** la persona es capaz de ir más allá de si misma reflexionando sobre la manera de vivir en comunidad, puesto que esto lleva a contribuir a vivir en un mundo mejor.

3. **Necesidades fuera de la jerarquía**

- a. **Necesidad de saber y comprender:** no tienen un lugar específico al interior de la jerarquía; sin embargo podrían expresarse de tal manera que las personas manifiesten deseo de conocer las causas de los fenómenos y de pasividad frente al mundo.
- b. **Necesidades estéticas:** están relacionadas en forma general por la necesidad de conservar el orden y la belleza.

2.1.6. **“Teoría de los dos factores de Herzberg: Teoría de la motivación de la persona en el trabajo”**

Con respecto a esta teoría se puede afirmar que está en estrecha relación con la motivación. De esta manera la motivación en el trabajo en conjunto con las expectativas que se generan en el trabajador se pueden considerar como los impulsores del comportamiento humano. En ese sentido, el trabajador experimenta el grado de satisfacción laboral en su puesto de trabajo cuando se

da cuenta que surge un proceso de interrelación entre “motivación-expectativas” y “comportamiento”. (Barreiro y otros: 2003).

Herzberg (1996) citado por Guerrero (2012:19-20), enfatiza en dos tipos de factores que afectan en forma distinta el comportamiento humano:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** los principales son el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión que reciben las personas, el clima laboral, la seguridad personal, entre otros. Estos factores escapan el control de las personas, puesto que la empresa es quien decide sobre estas condiciones. Como se puede apreciar están relacionados con la insatisfacción de las personas.
2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** al contrario de los factores anteriores, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que realizan las personas. Involucran el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad, entre otros.

2.2. 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 el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2013) 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.

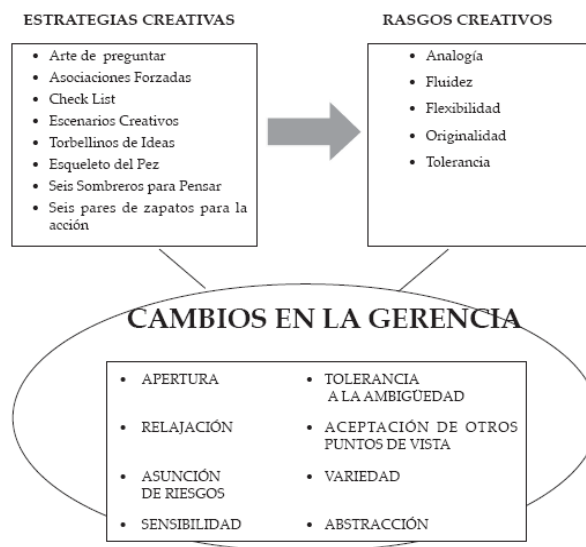
De esta manera desarrollaremos la interacción entre la realización profesional del directivo y los siguientes factores:

2.2.1. La creatividad:

De acuerdo al Marco del Buen Desempeño del Directivo (2013), 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) 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 & Díaz (2007) 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.



2.2.2. Las capacidades:

Con respecto a las capacidades del directivo, éstas se enmarcan en su realización profesional, por cuanto, en el desarrollo de su trabajo, el director deberá ponerlas al servicio de la planificación, organización, toma de decisiones, coordinación y evaluación. Esto le resulta de gran importancia para implementar un cambio al interior de la institución. (Vásquez: 2006)

De esta manera, Collado (2012) sintetiza las capacidades que debe poseer un director en:

- Capacidad para analizar la situación real del centro educativo y plantear perspectivas de futuro.
- Capacidad para analizar los puntos fuertes y débiles.
- Ser puente entre centro y la comunidad.
- Capacidad de asumir conductas firmes ante su personal docente y ante las estructuras normativas externas.
- Ser guía de la educación apoyando a los maestros 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 los miembros.
- Capacidad para compartir el liderazgo.

Por su parte Piccininno (2009) comenta que existe una multiplicidad de factores que intervienen en la buena gestión de un Director. Entre ellas están las capacidades y el perfil personal que este pueda tener así como los recursos de los cuales pueda disponer. De tal manera llega a la conclusión de que entre las características necesarias para un buen director figuran:

- Capacidad para liderar, organizar, coordinar y planificar proyectos, enfocándose en lo verdaderamente importante para la organización y no en lo urgente.
- Compromiso con la Misión de la organización y alinear a las personas en función de la misma.
- Tener interés y capacidad para asumir desafíos.
- Habilidad para motivar e involucrar a las personas en los distintos proyectos.
- Flexibilidad y adaptabilidad para manejarse en un entorno cambiante.
- Buena capacidad de relacionamiento interpersonal.
- Capacidad de escucha.
- Ejecutividad en la resolución de problemas.
- Capacidad para anticiparse a situaciones diferentes y responder a las mismas.
- Capacidad para la toma de decisiones dentro de su esfera de competencia.
- Tolerancia a la presión.

Así mismo Gento & Cortes (2011) hablan de las capacidades mencionadas anteriormente como necesarias para la realización de un liderazgo en educación y las distribuyen en diversas dimensiones que deben caracterizar el perfil del líder pedagógico.

- Dimensión carismática
- Dimensión emocional
- Dimensión anticipadora
- Dimensión profesional

- Dimensión participativa
- Dimensión cultural
- Dimensión formativa
- Dimensión gerencial o administrativa

Las mismas capacidades son agrupadas de manera distinta por Sovero (2001) quien las divide en 3 tipos, los cuales coinciden con la clasificación dada por autores como, García y Martín (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986) citados por Del Valle (2012). Dicha clasificación se da en:

- Capacidades Técnicas: implica la capacidad de utilizar el conocimiento técnico, los métodos y técnicas adecuadas en situaciones específicas. Capacidad analítica.
- Capacidades humanísticas: Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Capacidad de ser comunicativo y propiciar el dialogo para potenciar el desarrollo humano.
- Capacidades Conceptuales: Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, entender como cada una de sus partes depende de las otras y como cada cambio en una de ellas afecta a las otras. Depende de la habilidad y el criterio para identificar las deficiencias del sistema educativo y aplicar las medidas correctivas idóneas en el momento oportuno.

2.2.3. Libertad y autonomía:

Es evidente, que la dirección es un factor muy importante para que en una institución educativa, los estudiantes logren un buen rendimiento académico. En este sentido, el desempeño del director frente a la autonomía es fundamental, porque tiene la responsabilidad profesional de conducir a una reflexión de los procesos de lo que hace, con la finalidad de mejorarlos. De la misma manera, su estilo de liderazgo está relacionado con la satisfacción de los docentes, puesto que se sentirán más satisfechos

cuando observan que el directivo en forma constante promueve la participación y el compromiso. (Fernández y otros; 2007)

De esta manera, Gento & Cortez (2011) citando el informe de la OCDE sobre “Factores de Éxito de un Centro Educativo” afirman que los que obtienen mejores resultados y corrigen mejor las desigualdades socio-económicas son *“los sistemas educativos que conceden a las instituciones educativas autoridad para tomar decisiones sobre los currículos y sobre las evaluaciones, a la vez que limitan la competitividad entre tales instituciones”* (OECD, 2010).

En la Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico, en su capítulo I, Artículo 1.02, se plantea la autonomía como el principio esencial de la escuela pública. La ley lo pauta con el fin de que las unidades funcionales del sistema tengan la posibilidad de utilizar los recursos asignados según las prioridades que ellas mismas establezcan. Así como autoridad para ajustar el currículo escolar a las necesidades de sus estudiantes; capacidad para el perfeccionamiento de la metodología; responsabilidad de mantener sus instalaciones y atender situaciones de emergencia e incluir la participación de la comunidad en el gobierno de la escuela. En dicha ley se considera que “la autonomía de la escuela constituye una garantía de estabilidad en la gestión educativa” (Fuentes, 2011).

En un estudio realizado por Collado (2012) se compara los modelos educativos de distintos países mostrando en sus resultados la importancia de la autonomía de la gerencia educativa en el desarrollo de una educación de calidad. En países como Francia, Italia y Bélgica el director cumple básicamente dos funciones una administrativa – económica y otra como representante de la institución, si bien supervisa la programación no tiene poder sobre las decisiones pedagógicas; por su parte en Inglaterra y Gales las funciones del director engloban la totalidad del centro, teniendo autonomía para organizar al centro e incluso elegir al profesorado así también supervisar y evaluar los programas de estudio. En Austria, Hungría, Alemania y Holanda los directores tienen principalmente la función de coordinar didáctica y pedagógicamente el currículo, controlan la disciplina y al

profesorado y en menor medida organizan y administran el centro. En los países escandinavos, como en Finlandia, los directores gozan de gran autonomía y autoridad siendo los máximos representantes del centro. Estos son auditados cada cuatro años para ver si han cumplido los objetivos marcados, se encargan de gestionar los presupuestos y tienen autoridad para atraer y/o despedir al profesorado.

2.2.4. Formación profesional

El Ministerio de Educación, en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2013: 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.

La importancia de la formación profesional para el desarrollo de una buena gestión educativa se ha venido descubriendo desde fines del siglo XX y principios del siglo XXI en diferentes países. Es así que en distintos países se empezó a promover la profesionalización de los docentes aspirantes al cargo de directores bajo modalidades adecuadas al contexto al desarrollo de cada sistema educativo. (Álvarez, Ugalde & Casas; 2007)

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. Los directores escolares de hoy, han de ser competentes desde el punto de vista político, al ser los garantes principales de que las políticas educativas nacionales se hagan realidad en sus centros. 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)

Una investigación educativa realizada en España durante la segunda mitad de los años ochenta al realizar un análisis comparado de la calidad de la educación básica de los centros públicos y privados, descubrió que las variables que explicaban las diferencias en los niveles de calidad de ambos tipos de escuelas, estaban altamente relacionados con: la formación para la gestión, el proyecto escolar, la participación social en la educación y un ejercicio de la gestión orientado hacia el mejoramiento permanente de la calidad de los servicios educativos. Por lo que se decidió hacer obligatorio para los directivos la formación en gestión, el desarrollo colegiado del proyecto escolar y la participación social en la educación; de modo que en la práctica las gestión de los directivos promoviera una acción educativa orientada hacia el desarrollo de los procesos anteriormente identificados con la finalidad de mejorar la calidad de sus servicios educativos. (Álvarez, Topete & Abundes; 2011)

A su vez Escamilla (2006) en un estudio realizado sobre las necesidades de formación profesional para el desempeño de los directores, concluyó que:

La formación directiva debe considerar que los sujetos de la formación participen reflexiva y activamente en las distintas fases del proceso formativo; las particularidades del contexto condicionan las acciones formativas, por lo que deben ser consideradas en su diseño; los programas de formación deben ser realizados desde la perspectiva del desarrollo profesional; superar la tradición formativa basada en cursos aislados para pasar a acciones formativas que vinculen los aspectos teóricos con la práctica directiva: incorporar el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para construir redes, sin eliminar la relación presencial que permita compartir experiencias y saberes profesionales.

2.2.5. 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.

En un estudio realizado a directivos para determinar cuáles eran los agentes estresantes laborales más importantes, Poelmans, Chinchilla & Cardona (1990) llegaron a la conclusión de que parece surgir un “orden universal” de importancia en la percepción de qué elementos del entorno de trabajo causan más presión, pese a que sus resultados eran comparados entre distintos países. Considerando finalmente el orden siguiente:

1. Relaciones laborales
2. Responsabilidades de dirección
3. Carga de trabajo
4. Clima organizativo
5. Reconocimiento
6. Problemas diarios
7. Rol de dirección
8. Equilibrio familia – trabajo.

Tejero & Fernández (2010) desarrollaron un estudio similar con directivos estableciendo la siguiente jerarquía de estresores: estrés relacionado con la sobrecarga de tareas, estresores vinculados a la administración educativa y la ambigüedad de rol, estresores relativos al profesorado y el conflicto de rol, estresores relacionados con el alumnado, las quejas y la dirección de reuniones, estresores con origen en las familias, estresores propios de la dinámica del equipo directivo y estresores derivados de la gestión del personal no docente.

2.2.6. Complemento económico

Sobre el complemento económico al personal directivo, al respecto, el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2013: 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 esta manera, en una investigación realizada por Bernal (1995), citado por Murillo, Barrio y Pérez (1999:127), concluye que uno de los factores, como es el complemento económico no determina una mayor satisfacción en el trabajo de los directores, sin embargo cuando no se obtiene trae como consecuencia desmotivación y frustración.

Por otro lado, Lawler (1981), citado por Cavalcante (2004:125), en su teoría de la discrepancia, precisa que el nivel de satisfacción está determinado por la diferencia entre lo que una persona cree debería recibir por su trabajo y lo que en realidad recibe. En este sentido afecta su satisfacción cuando observa la discrepancia entre la remuneración que recibe y las remuneraciones de otros trabajadores que son punto de referencia.

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. En consecuencia el Ministerio de Educación 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 alumnos. Finalmente el Ministerio de Educación 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. Interacción Director – Alumnos:

El binomio director-alumnos es muy importante en el acontecer educativo, sobre todo para el logro de los aprendizajes. En este sentido Barberá et al. (2004) citados por Osorio (2011) identificaron tres grupos de interacciones, las cuales deben desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje constructivistas: afectivas y de motivación, en donde los intercambios comunicativos y colaborativos se mantiene por un clima positivo desde el aspecto afectivo; organizativas y administrativas, las cuales propugnan el mantenimiento de un buen nivel de información y deben darse en un marco de consenso entre los miembros de la interacción y; construcción de conocimiento compartido, es decir, el estudiante al interactuar con los demás construye su conocimiento.

Es preciso señalar que la interacción requiere de un análisis desde diferentes factores, como lo exponemos a continuación:

2.3.1. Normas de convivencia:

Martin, Rodríguez y Marchesi (2005) aplicaron una encuesta para coleccionar opiniones con respecto a la convivencia en los centros educativos, en donde obtuvieron que el 52% de los alumnos consideraban adecuadas las normas de convivencia establecidas contra un 21.1% que las valoraban negativamente.

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. (Guzmán, 2010)

En la opinión de Benites (2012) 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.*

2.3.2. Flexibilidad y apertura:

En un estudio realizado por Martin, Rodríguez y Marchesi (2005) se aplicó la interrogante “Se tiene en cuenta las opiniones de los alumnos para resolver los problemas que se plantean en el centro”, obteniendo que el 54,8% de los maestros consideraban que si se les tomaba en cuenta mientras que el 35,2% de los alumnos manifestaron que no sentían que sus opiniones fueran tomadas en cuenta.

Smelkes (1994) menciona que la filosofía de la calidad cree en las personas y en ellas invierte sus mayores esfuerzos. Por lo tanto los directivos y docentes como causantes de la calidad educativa, tienen la exigencia de creer en sus alumnos. Es necesario 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 decisiones.

2.3.3. Participación y colaboración de los estudiantes

Jurado (2009) manifiesta que debe brindarse una atención específica a la participación del alumnado en la gestión y

funcionamiento del centro escolar, que se les debe ofrecer la posibilidad de participar más allá de aspectos puramente formales y organizativos. Que se debe tener en cuenta que la participación le proporcionará al alumnado las herramientas necesarias para integrarse de manera activa en la vida en sociedad, ya que aprenderá conductas y actitudes tolerantes, democráticas, activas, críticas y de respeto.

Piña (2014) comenta que se debe orientar el rol de los estudiantes en la gestión educativa hacia la participación activa de estos en las acciones educativas y comunitarias, para contribuir con el funcionamiento de las escuelas como protagonistas del proceso educativo. Así también hacerlos comprometerse con el cuidado y mantenimiento de infraestructura y los recursos de la escuela, participar en la planificación y diseño de los proyectos educativos que se realicen en la escuela y la comunidad y divulgar en la comunidad las actividades a ejecutarse en la escuela para que esta sea partícipe de sus logros.

2.3.4. Aceptación por parte de los estudiantes:

Según Barreiro (2000:72), afirma que la persona que dirige una institución, es decir, conduce un grupo no siempre tiene el grado de aceptación o reconocimiento como autoridad. En muchas circunstancias la persona 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.

Cuando se precisa en el párrafo precedente, que la autoridad de un determinado grupo tiene una fuerte incidencia en el clima grupal se hace referencia a la autoridad que es reconocida o aceptada por el grupo como tal. Un aspecto que se debe destacar se centra en identificar los factores que promueven el grado de aceptación de una determinada autoridad por parte de quienes conforman el grupo.

2.4. 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.

2.4.1. 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.

2.4.2. Influencia en decisiones:

El docente al estar en contacto directo con los alumnos es quien vive de cerca la problemática de la escuela, quien tiene la capacidad de concretar o sabotear los planes de acción establecidos

por las políticas educativas, quien transmite la visión institucional o la dificulta, entre otros aspectos; lo cual lo convierte en una 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. (Obando, 2008)

En un estudio realizado por Ramos & Ramos (2005) se menciona un esquema administrativo denominado “toma de decisiones compartidas”, el cual se fundamenta bajo tres razones: la mejora del desempeño escolar, ya que los profesores reconocen las políticas de trabajo y las aplican en un contexto claro; el docente tiene voz sobre sus condiciones de trabajo y su práctica diaria sintiendo que su experiencia es reconocida y que se le considera como parte de la gestión educativa; la participación de los docentes ofrece a los afectados por las decisiones la certeza de una menor posibilidad de decisiones erróneas.

2.4.3. Equilibrio y estabilidad entre docentes:

Antúñez (1999) afirma que el proporcionar a los estudiantes una educación de calidad exige que entre los educadores existan planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación coherentes, requisitos que solo son posibles con la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo. Así mismo resalta la importancia de los directivos escolares como las figuras clave para conseguir dicha colaboración, dado que es responsabilidad suya crear las condiciones de trabajo que ayuden al desarrollo personal y profesional de los docentes.

Así mismo Guerra & Sansevero (2008) mantienen 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. Explican que el líder de hoy es aquel que trabaja en equipos porque los objetivos de la institución no dependen del buen hacer de un solo individuo sino de una realidad específica que además de personal incluye relaciones, normas y sentimientos.

Por su parte Benito (2006) 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, su investigación determinó que los profesores que se encuentran muy satisfechos con su trabajo son también los que manifiestan mayor grado de satisfacción en sus relaciones con sus compañeros.

2.4.4. Clima entre docentes y el director:

Shmelkes (1994) indica que el líder de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente. 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.

Benito (2006) afirma que existe una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción de los docentes en su trabajo y la satisfacción en sus relaciones interpersonales con la dirección. En un estudio realizado se demostró que aquellos que estaban más satisfechos en el trabajo, eran los que manifestaban mayor grado de satisfacción en su relación con la dirección.

Para Guerra & Sansevero (2008) a los gerentes de las instituciones educativas al ejercer su liderazgo, les corresponde involucrar aspectos de la personalidad como el ser empáticos, transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, al igual que, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, promover satisfacción, confianza y seguridad en los miembros del personal. 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 (2008) opina que el director como líder debe gestionar el surgimiento de un clima organizacional óptimo

para el trabajo en equipo en donde se valore al docente como persona y en donde se incluya su bagaje de criterios y experiencias, así también que se les valore como generadores de saber y conocimiento para constituir sus prácticas y no solo como aplicadores de teorías y ordenanzas generales. Así mismo dicho clima debe estar abierto al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros haciendo posible la participación de todos en las distintas instancias de identificación y solución de problemas.

2.5. 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, de tal forma que los padres como personas responsables deben estar presentes apoyando en la educación de sus hijos y participando de las actividades que se lleven a cabo al interior de la institución. 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. (González: 1998)

En este sentido a partir del estudio de los siguientes factores, pretendemos dar una visión de la relación de los padres de familia en el entorno educativo.

2.5.1. 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. Muchas veces se confunden los síntomas de los problemas con sus causas. Generalmente, la primera respuesta a un problema no es la causa fundamental. Así, se tiende a explicar los problemas de ausentismo y falta de aprendizaje en la escuela como un problema de falta de interés y de apoyo de los padres de familia. Sin embargo, pocas veces se piensa lo que los directivos y docente han hecho por acercarse a ellos para conocer sus problemas y pedirles apoyo.

2.5.2. Ayuda de padres al trabajo docente

García, Gomariz, Hernández y Parra (2010) desarrollaron una encuesta a padres y madres de familia para estudiar la comunicación de estos con las escuelas de sus hijos de donde concluyeron que los padres contribuyen con frecuencia al aprendizaje de sus hijos, sobretodo manteniéndose informados de su asistencia a clases. Además apoyan al proceso educativo hablando con sus hijos sobre sus estudios, supervisando y controlando sus tareas escolares y en la realización de tareas extracurriculares. También contribuyen, aunque en menor medida, colaborando en la organización de su tiempo de estudio.

2.5.3. Preocupación por el estudio

En la encuesta realizada por García et al (2010) uno de los ítems tratados cuestionaba a los padres acerca de su compromiso con el estudio de sus hijos obteniéndose que el porcentaje de respuestas de la muestra de padres y madres participantes fuera de poco más del 43%. De dicho porcentaje, casi el 24% estaba dispuesto a supervisar y controlar más el aprendizaje de sus hijos, cerca del 20% a cualquier cosa con el fin de mejorar dicho aprendizaje, algo más del 14% de las familias señalaba que ya estaba comprometido en este sentido, mientras que otro 14% manifestaba su intención de continuar ayudando a sus hijos como lo estaban haciendo. Tan solo el 1% de los padres y madres que contestaron este ítem manifestaron abiertamente que no están dispuestos a hacer nada para mejorar el desarrollo de los aprendizajes de sus hijos.

2.5.4. Exigencias al trabajo del director

Para Schmelkes (1994) 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. Y 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.

2.5.5. Relaciones entre padres y docentes

Jurado (2009) comenta que es posible encontrar actitudes de recelo por parte de los profesores hacia la participación de los padres, otras veces aparecen conflictos de competencias entre el papel que juegan estos. Para la autora la mejor manera de evitar estos conflictos es plantear la delimitación de ámbitos de actuación en el reglamento de Organización y Funcionamiento de la institución educativa. Así también sostiene que la conexión entre las familias y el profesorado muchas veces chocan debido a la diferencia de pensamiento respecto al proceso de enseñanza aprendizaje, presentando modelos educativos contrapuestos desde una actitud permisiva por parte de los padres a una disciplina escolar que entiende el aprendizaje como un todo y no sólo basado en resultados.

Contrariamente, García et al (2010) concluyeron a través de su estudio que las relaciones entre las familias y el centro educativo pueden gozar de buena salud, cuando los padres consideran al profesorado como profesionales que les hacen sentir cómodos, si estos posibilitan la expresión de ideas, y les permiten tener confianza con ellos, cuando son accesibles, ofreciendo apoyo y asesoramiento en temas educativos a las familias.

El Consejo Nacional de Fomento Educativo de México (2012) hace notar que para propiciar y orientar la participación de los padres en la educación es necesario tomar en cuenta el nivel socioeconómico de las familias y la educación formal de sus miembros. Dado que en comunidades con bajos niveles de escolaridad, los padres de familia suelen delegar toda la responsabilidad de la formación de sus hijos a los docentes. Así también cuanto más bajas son las posibilidades económicas de las familias es más probable que surjan relaciones inestables entre los padres, muestren desinterés por las tareas académicas, no valoren las actividades culturales y escolares y por tanto no motiven ni

ayuden adecuadamente al niño o joven, quien con frecuencia vera disminuido su rendimiento.

2.6. Relación con los órganos externos

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 Ministerio de Educación, 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 Ministerio de Educación, quienes coordinan, dirigen y evalúan las actividades educativas y administrativas de las instituciones públicas y privadas del Perú.

2.6.1. UGEL: Definición y funciones.

La Ley General de Educación N° 28044 (2003:27-29) en el Título V: LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO, Capítulo III: LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL, expresa lo siguiente: La Unidad de Gestión Educativa Local 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.

2.6.2. DRE: Definición y funciones

De la misma manera La Ley General de Educación N° 28044 (2003:27-29) en el Título V: LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO, en el capítulo IV: LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN (2014:29-30) menciona lo siguiente: La Dirección Regional de Educación 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.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que ha guiado el estudio se enmarca en el paradigma positivista y en la metodología cuantitativa.

En cuanto al paradigma positivista, Quesada (2007:35) afirma que este paradigma ha recibido mucha influencia de las Ciencias Naturales y Exactas y el método científico como fuente válida del conocimiento. De esta manera, es importante para el positivismo explicar los hechos o causas de los fenómenos sociales. Por su parte Nieto y Rodríguez (2009:99) expresan la objetividad del conocimiento obtenido, puesto que se encuentra basado en la experiencia y por lo tanto tiene validez en todos los tiempos y lugares, independientemente de quién haya sido el investigador.

Por lo anteriormente expuesto, mediante la aplicación del cuestionario dirigido a los directores vamos a obtener los resultados estadísticos, que serán sometidos a un análisis y discusión para llegar a las conclusiones respectivas.

En lo que respecta a la metodología cuantitativa, en el estudio se aplicó el cuestionario de Caballero (2001), luego se utilizaron los procedimientos estadísticos para obtener los resultados numéricos y se procedió a la interpretación de los mismos.

3.2. Sujetos de investigación.

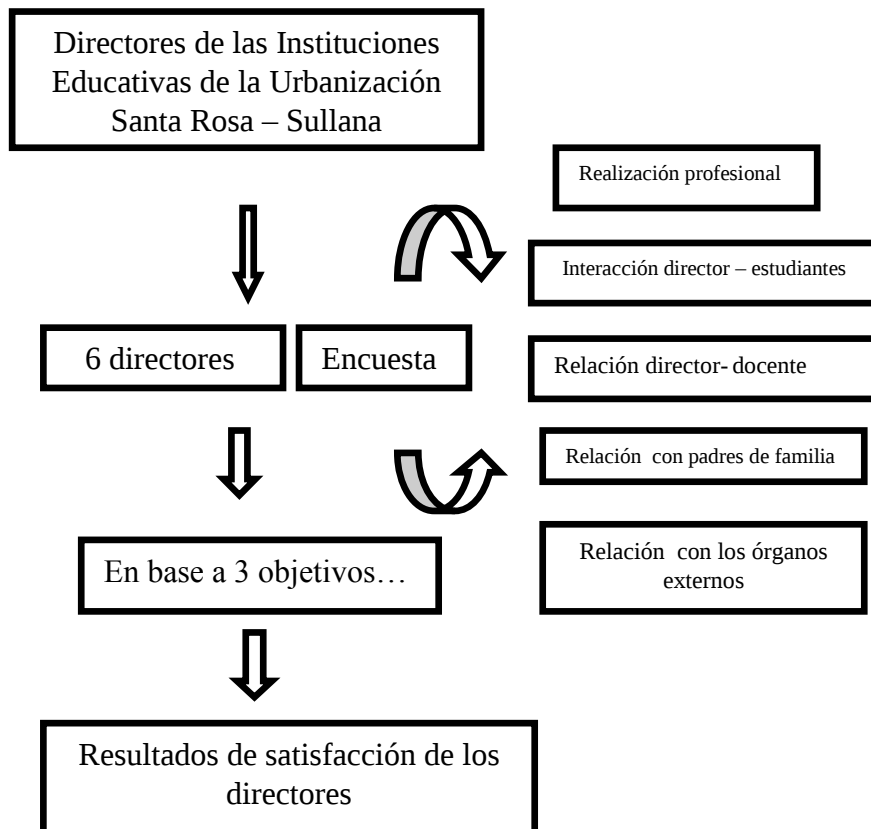
3.2.1. Población

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Directores	04	02	06

La población de directores de las instituciones educativas de la Urbanización “Santa Rosa” – Sullana, es de seis. La mayoría son varones; las edades están comprendidas entre los 50 y 61 años; todos ellos son casados; en cuanto a los años de servicio en la función directiva, cuatro tienen entre uno y dos años, mientras que dos, tienen entre 15 y 20 años; el tiempo de servicio magisterial oscila entre los 25 y 37 años; de los seis directores, uno es doctor, dos son magísteres, uno es licenciado, uno es bachiller y uno es profesor; la mayor parte accedió al cargo por concurso.

3.3. Diseño de investigación.

En el presente trabajo se aplicó el diseño transversal, que nos va a proporcionar los respectivos procesos para la recolección de la información a través de la encuesta relacionada con la satisfacción en el trabajo de los directores.



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

- Se determinó la población de estudio que fueron los Directores de las Instituciones Educativas de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana.
- Se seleccionó la muestra de seis directores entre ellos 4 varones y 2 mujeres
- Se validó el instrumento de recolección de la información a través de juicio de expertos: Cuestionario de Caballero (2001), adaptado.
- Se aplicó el instrumento a los seis directores en base a 5 variables.

- e) Se analizaron los resultados y se elaboraron los gráficos y tablas a través del Programa Excel.
- f) Se arribaron a las conclusiones y recomendaciones en relación a los 3 objetivos propuestos en el estudio.

Los procedimientos que se han realizado en el proceso de la investigación son:

- a) Seleccionar el tema de estudio a través de otras investigaciones a nivel nacional e internacional.
- b) Seleccionar los objetivos de la investigación.
- c) Concretar la información a través de mapa conceptual para elaborar el marco teórico.
- d) Definir la población u objeto de estudio.
- e) Disponer los recursos necesarios para la investigación.
- f) Elegir el tipo de encuesta.
- g) Prever el método de análisis de datos.
- h) Revisión de la encuesta.
- i) Selección de la muestra.
- j) Aplicación de la encuesta.
- k) Codificación de los datos.
- l) Análisis de los resultados.
- m) Realización del informe.

3.4. Variables

De acuerdo con el problema planteado en la investigación: ¿Cuál es 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 personales con los alumnos, docentes, padres de familia y Unidad de Gestión Educativa?, a continuación se llevó a cabo la selección de la variable de estudio: satisfacción en el trabajo de directores.

En el siguiente cuadro se presenta la variable, así como las dimensiones y los indicadores.

Variable	Dimensión	Indicadores
	Realización profesional	• Oportunidades del cargo para ser creativo y disfrutar de mi trabajo. • Oportunidad para iniciativas y desarrollar mis capacidades. • La libertad, autonomía para tomar decisiones. • Las condiciones generales en que realizo mi trabajo. • La tensión psicológica para desempeñar el cargo. • El reconocimiento social que percibo como director. • El tiempo disponible para realizar mis tareas. • La formación profesional para desempeñar funciones. • La forma de acceder al

Variable	Dimensión	Indicadores
Satisfacción en el trabajo de directores		cargo • El adicional económico por mi trabajo.
	Interacción director-alumnos	• El respeto a las normas de convivencia. • La flexibilidad y apertura ante las iniciativas y participación de los estudiantes. • La existencia de un adecuado nivel de convivencia. • La participación y colaboración de estudiantes al interior del colegio. • El grado de cumplimiento de los derechos de estudiantes. • El grado de aceptación por parte de los estudiantes. • La dedicación e interés por realizar con responsabilidad las tareas encomendadas. • La existencia de una sana convivencia entre director y estudiantes. • La participación y colaboración de estudiantes en comités de trabajo. • El reconocimiento de mi labor directivo por los estudiantes.
		• La participación de los docentes • La influencia de los docentes en decisiones del

Variable	Dimensión	Indicadores
	Relaciones con los docentes	colegio. • La eficacia de los docentes para la discusión y toma de decisiones. • La colaboración y participación docente en elaboración del PEI, PCIE, MOF, ROF. • La planificación de reuniones con los docentes. • El respeto a las aportaciones de cada docente al desarrollo de la escuela. • La relación de equilibrio y estabilidad entre los docentes. • El grado de cumplimiento de los acuerdo en reuniones. • El clima entre docentes y director.
	Relación con los padres de familia	• Participación de padres de familia en la resolución de problemas. • Ayuda que prestan al trabajo de los docentes • La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos. • La objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos. • La participación de los padres en su comité de aula. • El reconocimiento de mi trabajo como director de los

Variable	Dimensión	Indicadores
		padres. • Las exigencias de los padres respecto a mi trabajo • La ayuda y apoyo que recibo de parte de los padres • Las relaciones entre padres y profesores. • El respeto que se demuestran los padres de familia.
	Relación con la UGEL	• El apoyo de la UGEL al director. • Los medios y recursos que la UGEL pone a disposición del director. • La participación en las decisiones de la UGEL. • Las facilidades de la UGEL para resolución de problemas. • La ayuda e información del director de la UGEL. • La atención de la UGEL frente a la falta de docentes. • La información o ayuda de los especialistas de la UGEL. • Monitoreo al trabajo del director y el de los docentes • Comunicación entre el director y UGEL. • El Reconocimiento de mi trabajo por parte de la UGEL.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	SUJETOS
Encuesta	▪ Cuestionario relativo a 5 dimensiones de la satisfacción del trabajo. Caballero. (2001); adaptado	6 directores de las diferentes Instituciones educativas de la Urb. Santa Rosa

El instrumento utilizado para esta investigación es el Cuestionario, adaptado de Caballero (2001) referente a la medición de la satisfacción en el trabajo (anexo 01). El objetivo de este cuestionario es recoger información relacionada con el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en las dimensiones propuestas.

Para nuestro trabajo, el cuestionario redujo el número de dimensiones de nueve a cinco, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo al objetivo de nuestra de estudio, de la misma manera se adaptaron algunos términos o indicadores que pudieran prestarse a una interpretación distinta a lo requerido.

El cuestionario fue validado por tres expertos involucrados en el campo de la educación de la provincia de Sullana, entre los que podemos mencionar a una doctora en Psicología, un magíster en Psicopedagogía y estudiante de doctorado y un director de una institución educativa del cercado de Sullana.

Se levantaron las observaciones que los expertos tuvieron a bien proponer. Éstas estuvieron enfatizadas en la primera dimensión referida a la realización profesional del director, adaptando los indicadores 4,6 y 8 a enunciados más concretos y la reducción a 10 de los 14 indicadores propuestos en el instrumento original. En la dimensión N° 2 referido a la interacción director-estudiantes se aumentó el número de indicadores de 9 a 10 y se modificaron los ítems 7, 8 y 9

El cuestionario presentó instrucciones breves, con alternativas de respuesta en forma gradual de valoración del 1 al 5, en donde:

- 1 = Muy insatisfecho
- 2 = Insatisfecho
- 3 = Ni satisfecho ni insatisfecho
- 4 = Satisfecho
- 5 = Muy satisfecho

El cuestionario se estructuró en cinco dimensiones:

- A) Realización profesional
- B) Interacción director – estudiantes
- C) Relaciones con los docentes
- D) Relación con los padres de familia
- E) Relación con la UGEL

Entre las limitaciones presentadas durante la aplicación del cuestionario, podemos mencionar la dificultad para el acceso a los directores y la demora en la devolución del documento, debido a sus recargadas actividades de índole administrativo o de representación.

De la misma manera se pudo observar en algunos directores cierto temor o desconfianza para responder al cuestionario, por su actitud reservada para proporcionar la información.

3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.

En el trabajo de investigación presentamos los resultados del instrumento aplicado a los directores, en este caso el cuestionario. Se

presentan tablas y gráficos estadísticos con la respectiva interpretación a cada una de las dimensiones.

Los resultados los organizaremos de acuerdo a cada una de las dimensiones del cuestionario, las cuales se mencionan a continuación: Realización profesional, interacción director-estudiantes, relaciones con los docentes, relación con los padres de familia, relación con la UGEL.

El análisis de la investigación lo realizaremos relacionando las dimensiones con el marco teórico con el propósito de verificar la coherencia de los resultados. Se sistematiza el procedimiento que se ha utilizado para organizar y analizar los resultados, considerando herramientas cuantitativas, que permiten indagar de manera más numérica los datos de la investigación, en este caso la estadística y las cualitativas, que buscan la calidad de las cosas y el análisis de los textos, en esta línea la aplicación del cuestionario.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Marco referencial.

El estudio se llevó a cabo en la Urbanización “Santa Rosa”, ubicada en el sector oeste de la provincia de Sullana. El nivel económico de sus habitantes es medio. La zona cuenta con seis instituciones educativas, de las cuales una es del nivel inicial, otra es del nivel primario y cuatro de ellas cuentan con el nivel inicial, primario y secundario. De la misma manera cinco de ellas son mixtas y una atiende solamente alumnas. 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.

4.2. Resultados de investigación.

4.2.1. Presentación de los resultados.

Se presentan a continuación las tablas y los gráficos con los resultados obtenidos mediante el cuestionario en cada una de las dimensiones.

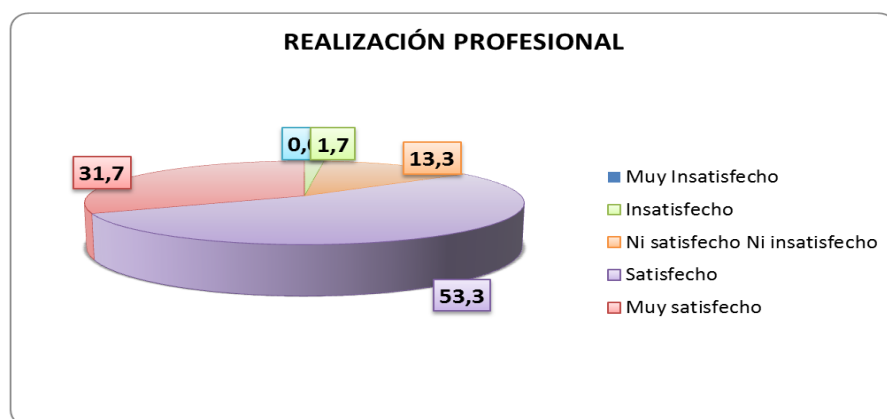
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CABALLERO (2001)

TABLA N° 01: Consolidado del nivel de satisfacción en el trabajo con la realización profesional

REALIZACIÓN PROFESIONAL	f	%
Muy Insatisfecho	0	0,0
Insatisfecho	1	1,7
Ni satisfecho Ni insatisfecho	8	13,3
Satisfecho	32	53,3
Muy satisfecho	19	31,7
TOTAL	60	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores.

GRÁFICO N°1: Consolidado del nivel de satisfacción en el trabajo con la realización profesional.



Fuente: Tabla N° 01

INTERPRETACIÓN:

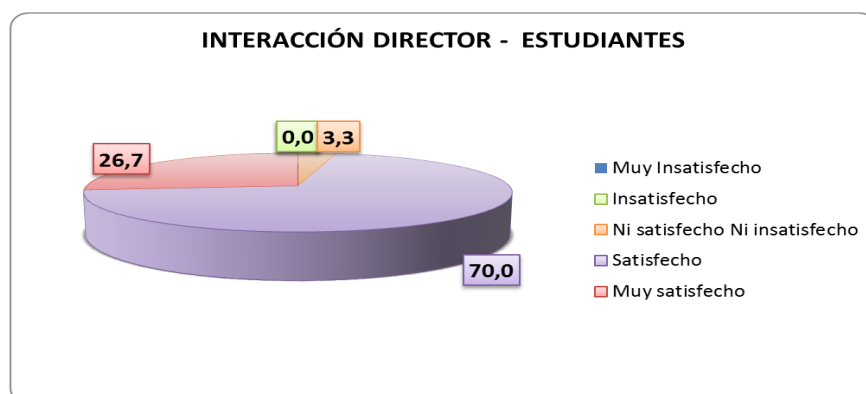
Se aprecia que los 6 directores de los colegios de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana muestran satisfacción en el trabajo con la variable “Realización profesional” en un porcentaje de muy satisfecho del 31,7% y un 53,3 % de satisfecho.

TABLA N° 02: Consolidado del nivel de satisfacción en el trabajo en la interacción director – estudiantes

INTERACCIÓN DIRECTOR - ESTUDIANTES	f	%
Muy Insatisfecho	0	0,0
Insatisfecho	0	0,0
Ni satisfecho Ni insatisfecho	2	3,3
Satisfecho	42	70,0
Muy satisfecho	16	26,7
TOTAL	60	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores.

GRÁFICO N°2: Consolidado en el nivel de satisfacción en el trabajo en la interacción director – estudiantes.



Fuente: Tabla N° 02

INTERPRETACIÓN:

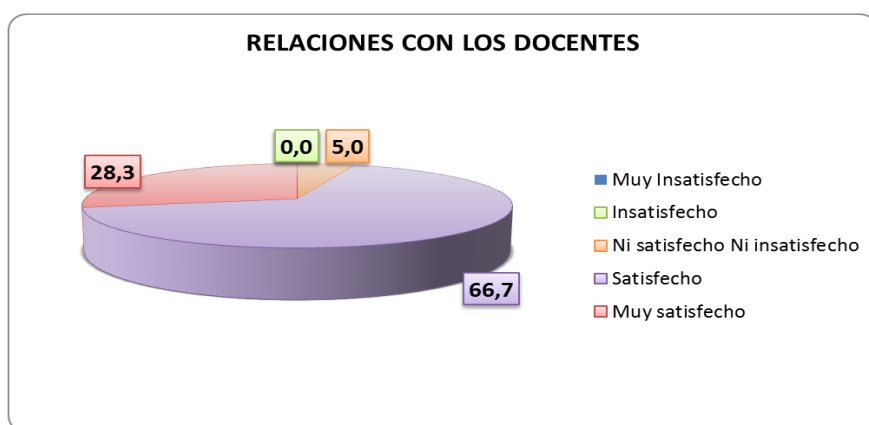
Se aprecia que los 6 directores de los colegios de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana muestran satisfacción en el trabajo con la variable “Interacción dirección - estudiante” en un porcentaje de muy satisfecho del 26,7% y un 70 % de satisfecho.

TABLA N° 03: Consolidado en el nivel de satisfacción en el trabajo en las relaciones con los docentes.

RELACIONES CON LOS DOCENTES	f	%
Muy Insatisfecho	0	0,0
Insatisfecho	0	0,0
Ni satisfecho Ni insatisfecho	3	5,0
Satisfecho	40	66,7
Muy satisfecho	17	28,3
TOTAL	60	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores.

GRÁFICO N°3: Consolidado en el nivel satisfacción en el trabajo en las relaciones con los docentes.



Fuente: Tabla N° 03

INTERPRETACIÓN:

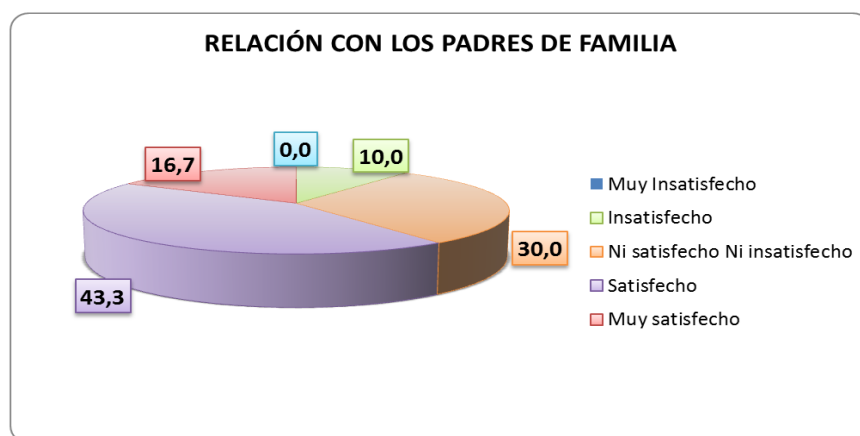
Se aprecia que los 6 directores de los colegios de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana muestran satisfacción en el trabajo con la variable “Relación con los docentes” en un porcentaje de muy satisfecho del 28,3% y un 66,7 % de satisfecho.

TABLA N° 04: Consolidado en el nivel de satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia.

RELACIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA	f	%
Muy Insatisfecho	0	0,0
Insatisfecho	6	10,0
Ni satisfecho Ni insatisfecho	18	30,0
Satisfecho	26	43,3
Muy satisfecho	10	16,7
TOTAL	60	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores.

GRÁFICO N°4: Consolidado en el nivel de satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia.



Fuente: Tabla N° 04

INTERPRETACIÓN:

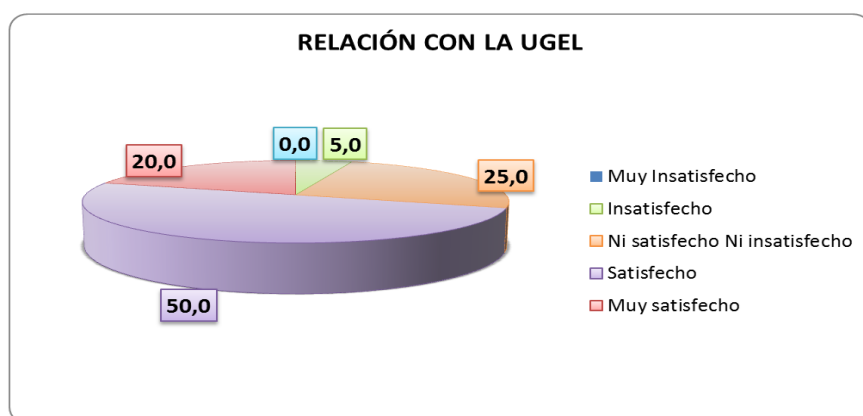
Se aprecia que los 6 directores de los colegios de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana muestran satisfacción en el trabajo con la variable “Relación con los padres de familia” en un porcentaje de muy satisfecho del 16,7% y un 43,3 % de satisfecho.

TABLA N° 05: Consolidado del nivel de satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL

RELACIÓN CON LA UGEL	f	%
Muy Insatisfecho	0	0,0
Insatisfecho	3	5,0
Ni satisfecho Ni insatisfecho	15	25,0
Satisfecho	30	50,0
Muy satisfecho	12	20,0
TOTAL	60	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores.

GRÁFICO N°5: Consolidado del nivel de satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL



Fuente: Tabla N° 05

INTERPRETACIÓN:

Se aprecia que los 6 directores de los colegios de la Urbanización “Santa Rosa” de Sullana muestran satisfacción en el trabajo con la variable “Relación con la UGEL” en un porcentaje de muy satisfecho del 20,0% y un 50,0 % de satisfecho.

TABLA N° 06: Resumen de los resultados de las respuestas al cuestionario de caballero (2001).

DIMENSIONES / ESCALAS	1	2	3	4	5
Realización profesional (10 ítems)	0,0	1,7	13,3	53,3	31,7
Interacción director - estudiantes. (10 ítems)	0,0	0,0	3,3	70,0	26,7
Relaciones con los docentes (10 ítems)	0,0	0,0	5,0	66,7	28,3
Relación con los padres de familia (10 ítems)	0,0	10,0	30,0	43,3	16,7
Relación con la UGEL (10 ítems)	0,0	5,0	25,0	50,0	20,0
Total	0,0	3,3	15,3	56,7	24,7

Fuente: Respuestas del cuestionario de Caballero (2001) aplicado a los directores.

INTERPRETACIÓN:

Se muestra que de los seis directores de las instituciones educativas de la Urbanización “Santa Rosa” – Sullana al cuestionario de Caballero (2001), el porcentaje de muy satisfecho está en la dimensión “Realización profesional” con un porcentaje del 31,7% y el menor porcentaje se encuentra en la escala valorativa de insatisfecho en la variable “Relación con la UGEL con un 5%

TABLA N° 07: Satisfacción en el trabajo con la realización profesional.

N°	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		1	2	3	4	5
01	Las oportunidades que me ofrece el cargo de director para ser creativo y disfrutar de mi trabajo.	0	0	1	2	3
		0,0	0,0	16,7	33,3	50,0
02	Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades.	0	0	1	2	3
		0,0	0,0	16,7	33,3	50,0
03	La libertad, autonomía y el compromiso que me ofrece el cargo de director para tomar decisiones.	0	0	0	5	1
		0,0	0,0	0,0	83,3	16,7
04	Las condiciones generales en que realizo mi trabajo	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
05	La tensión psicológica que representa desempeñar el cargo de director.	0	0	2	3	1
		0,0	0,0	33,3	50,0	16,7
06	El reconocimiento social que percibo como director.	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
07	El tiempo que dispongo para realizar mis tareas diarias de manera eficiente.	0	0	1	4	1
		0,0	0,0	16,7	66,7	16,7
08	La formación profesional que poseo para desempeñar mis funciones.	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
09	La forma de acceder al cargo de director	0	0	1	3	2
		0,0	0,0	16,7	50,0	33,3
10	El adicional económico que percibo por mi trabajo de director.	0	1	2	1	2
		0,0	16,7	33,3	16,7	33,3
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción (1 a 5)		0,0	1,7	13,3	53,3	31,7

Fuente: Respuestas del cuestionario de Caballero (2001)

Escala: 1 Muy insatisfecho; 2. Insatisfecho; 3. Ni satisfecho ni insatisfecho; 4. Satisfecho; 5. Muy satisfecho.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados al cuestionario de Caballero (2001), respondido por los seis directores, muestran que:

- El 50% está muy satisfecho de las oportunidades que le ofrece el cargo de director para ser creativo y disfrutar de su trabajo.
- El 50% está satisfecho de tener oportunidades para ejecutar iniciativas y desarrollar sus capacidades.
- El 83,3 % se muestra satisfecho con la libertad y autonomía para tomar decisiones desde el compromiso del cargo.

TABLA N° 08: Satisfacción en el trabajo con la interacción director – estudiantes

N°	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		1	2	3	4	5
01	El respeto a las normas de convivencia al interior del colegio por parte de los alumnos.	0	0	0	5	1
		0,0	0,0	0,0	83,3	16,7
02	La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y la participación de los estudiantes.	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
03	La existencia de un adecuado nivel de convivencia.	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
04	El nivel de participación y colaboración de los estudiantes al interior del colegio.	0	0	0	3	3
		0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
05	El grado de cumplimiento de los derechos de los estudiantes	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
06	El grado de aceptación que tengo de parte de los estudiantes.	0	0	2	1	3
		0,0	0,0	33,3	16,7	50,0
07	La dedicación e interés de los estudiantes por realizar con responsabilidad las tareas encomendadas.	0	0	0	6	0
		0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
08	La existencia de una sana convivencia entre el director y los estudiantes en el interior del colegio.	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3

09	La participación y colaboración de los estudiantes en los diferentes comités de trabajo.	0	0	0	6	0
		0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
10	El reconocimiento de mi labor directivo de parte de los estudiantes.	0	0	0	5	1
		0,0	0,0	0,0	83,3	16,7
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción (1 a 5)		0,0	0,0	3,3	70,0	26,7

Fuente: Respuestas del cuestionario de Caballero (2001)

Escalas: 1 Muy insatisfecho; 2. Insatisfecho; 3. Ni satisfecho ni insatisfecho; 4. Satisfecho; 5. Muy satisfecho.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados al cuestionario de Caballero (2001), muestran que de los seis directores:

- El 50% está muy satisfecho con el nivel de participación y colaboración de los estudiantes al interior del colegio.
- El 50% está satisfecho del grado de aceptación de parte de los estudiantes.
- El 100% está satisfecho por la dedicación e interés de los estudiantes por realizar con responsabilidad las tareas encomendadas.
- El 100% está satisfecho con la participación y colaboración de los estudiantes en los diferentes comités de trabajo.

TABLA N° 09: Satisfacción en el trabajo en relación con los docentes

N°	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		1	2	3	4	5
01	La participación de los docentes.	0	0	0	5	1
		0,0	0,0	0,0	83,3	16,7
02	La influencia de los docentes en las decisiones que se toman en el colegio.	0	0	1	5	0
		0,0	0,0	16,7	83,3	0,0
03	La eficacia de los docentes para la discusión y toma de decisiones sobre cuestiones profesionales del trabajo.	0	0	0	6	0
		0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
04	La eficacia y la operatividad de las reuniones.	0	0	0	5	1
		0,0	0,0	0,0	83,3	16,7
05	La colaboración y participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE, MOF, ROF.	0	0	0	2	4
		0	0	0	33,3	66,7
06	La planificación de las reuniones con los docentes	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
07	El respeto a las aportaciones de cada docente al desarrollo de la escuela.	0	0	0	3	3
		0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
08	La relación de equilibrio y estabilidad entre los docentes.	0	0	1	3	2
		0,0	0,0	16,7	50,0	33,3
09	El grado de cumplimiento de los acuerdos que se toman en las reuniones.	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
10	El clima existente entre los docentes y el director.	0	0	1	3	2
		0,0	0,0	16,7	50,0	33,3
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción (1 a 5)		0,0	0,0	5,0	66,7	28,3

Fuente: Respuestas del cuestionario de Caballero (2001)

Escalas: 1 Muy insatisfecho; 2. Insatisfecho; 3. Ni satisfecho ni insatisfecho; 4. Satisfecho; 5. Muy satisfecho.

INTERPRETACIÓN:

Se muestra que de los seis directores de las instituciones educativas de la Urbanización “Santa Rosa” – Sullana al cuestionario de Caballero (2001) en la variable “Relación con los docentes”:

- 4 que equivale al 66,7% está muy satisfecho de la colaboración y participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE, MOF, ROF.
- El 100% manifiesta estar satisfecho con la eficacia de los docentes para la discusión y toma de decisiones sobre cuestiones profesionales del trabajo.
- El 83,3% se encuentra satisfecho con la participación de los docentes.
- El 83,3% se encuentra satisfecho con la influencia de los docentes con las decisiones que se toman en el colegio.
- El 83,3% se encuentra satisfecho con la eficacia y operatividad de las reuniones.

TABLA N° 10: Satisfacción en el trabajo en relación con los padres de familia

N°	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		1	2	3	4	5
01	La participación de los padres de familia en la resolución de problemas.	0	1	3	1	1
		0,0	16,7	50,0	16,7	16,7
02	La ayuda que prestan al trabajo de los docentes.	0	1	2	3	0
		0,0	16,7	33,3	50,0	0,0
03	La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos.	0	1	3	2	0
		0,0	16,7	50,0	33,3	0,0
04	La objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos.	0	1	3	2	0
		0,0	16,7	50,0	33,3	0,0
05	La participación de los padres en su respectivo comité de aula.	0	1	0	5	0
		0,0	16,7	0,0	83,3	0,0
06	El reconocimiento de mi trabajo como director de parte de los padres.	0	0	2	2	2
		0,0	0,0	33,3	33,3	33,3
07	Las exigencias de los padres respecto a mi trabajo como director.	0	0	1	2	3
		0,0	0,0	16,7	33,3	50,0
08	La ayuda y apoyo que recibo de parte de los padres.	0	1	2	2	1
		0,0	16,7	33,3	33,3	16,7
09	Las relaciones entre padres y profesores.	0	0	1	4	1
		0,0	0,0	16,7	66,7	16,7
10	El respeto que se demuestran los padres de familia en el interior del colegio.	0	0	1	3	2
		0,0	0,0	16,7	50,0	33,3
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción (1 a 5)		0,0	10,0	30,0	43,3	16,7

Fuente: Respuestas del cuestionario de Caballero (2001)

Escalas: 1 Muy insatisfecho; 2. Insatisfecho; 3. Ni satisfecho ni insatisfecho; 4. Satisfecho; 5. Muy satisfecho.

INTERPRETACIÓN:

Se muestra que de los seis directores de las instituciones educativas de la Urbanización “Santa Rosa” – Sullana al cuestionario de Caballero (2001) en la variable “Relación con los padres de familia”:

- 3, que equivale al 50,0% está muy satisfecho con las exigencias de los padres respecto a su trabajo como director.
- 5, que representa el 83,3% se encuentra satisfecho con la participación de los padres en su respectivo comité de aula.

TABLA N° 11: Satisfacción en el trabajo en relación con la UGEL

N°	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		1	2	3	4	5
01	El apoyo de la UGEL a la labor del director.	0	0	2	2	2
		0,0	0,0	33,3	33,3	33,3
02	Los medios y recursos que la UGEL pone a disposición del director.	0	1	1	3	1
		0,0	16,7	16,7	50,0	16,7
03	La participación informativa en las decisiones que debe tomar la UGEL	0	0	2	4	0
		0,0	0,0	33,3	66,7	0,0
04	Las facilidades de la UGEL para la resolución de los problemas del colegio.	0	0	3	3	0
		0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
05	La ayuda e información que recibo del director de la UGEL.	0	2	0	4	0
		0,0	33,3	0,0	66,7	0,0
06	La atención que brinda la UGEL frente a la falta de docentes.	0	0	0	4	2
		0,0	0,0	0,0	66,7	33,3
07	La información o ayuda que recibo de los especialistas de la UGEL	0	0	1	4	1
		0,0	0,0	16,7	66,7	16,7
08	El monitoreo al trabajo del director y el de los docentes por parte de la UGEL.	0	0	2	2	2
		0,0	0,0	33,3	33,3	33,3

09	La comunicación constante entre el director y los responsables de la UGEL.	0	0	2	1	3
		0,0	0,0	33,3	16,7	50,0
10	El reconocimiento de mi trabajo como director por parte de la UGEL.	0	0	2	3	1
		0,0	0,0	33,3	50,0	16,7
Total de 1 a 10 en porcentajes por escalas de grado de satisfacción (1 a 5)		0,0	5,0	25,0	50,0	20,0

Fuente: Respuestas del cuestionario de Caballero (2001)

Escalas: 1 Muy insatisfecho; 2. Insatisfecho; 3. Ni satisfecho ni insatisfecho; 4. Satisfecho; 5. Muy satisfecho.

INTERPRETACIÓN:

Se muestra que de los seis directores de las instituciones educativas de la Urbanización “Santa Rosa” – Sullana al cuestionario de Caballero (2001) en la variable “Relación con la UGEL”:

- 3, que equivale al 50,0% está muy satisfecho de la comunicación constante entre el director y responsables de la UGEL.
- 4, que representa el 66,7% se encuentra satisfecho con la participación informativa en las decisiones que debe tomar la UGEL.
- 4, que representa el 66,7% se encuentra satisfecho con ayuda e información que recibe del director de la UGEL.
- 4, que representa el 66,7% se encuentra satisfecho de la atención que brinda la UGEL frente a la falta de docentes.
- 4, que representa el 66,7% se encuentra satisfecho de la información y ayuda que recibe con los especialistas de la UGEL.

4.2.2. Discusión de resultados.

Los resultados obtenidos nos permiten el siguiente análisis. En las respuestas de los directores respecto a la realización profesional, podemos observar en forma general que existe satisfacción en el trabajo, sin embargo en el indicador 10, sobre el adicional económico que percibe el director por su

trabajo, se puede apreciar un bajo porcentaje de satisfacción. Con referencia a lo anterior se encuentran la investigación llevada a cabo por Bernal (1995), citado por Murillo, Barrio y Pérez (1999:127), quien concluye que uno de los factores, entre ellos el complemento económico no determina una mayor satisfacción en el trabajo de los directores, sin embargo cuando no se obtiene trae como consecuencia desmotivación y frustración. Otro de los indicadores que representa un menor grado de satisfacción es el 5, que manifiesta la tensión psicológica que representa desempeñar el cargo de director. Al respecto, en un estudio realizado a directivos para determinar cuáles eran los agentes estresantes laborales más importantes, Poelmans, Chinchilla & Cardona (1990) llegaron a la conclusión de que parece surgir un “orden universal” de importancia en la percepción de qué elementos del entorno de trabajo causan más presión, pese a que sus resultados eran comparados entre distintos países. Considerando finalmente el orden siguiente:

1. Relaciones laborales
2. Responsabilidades de dirección
3. Carga de trabajo
4. Clima organizativo
5. Reconocimiento
6. Problemas diarios
7. Rol de dirección
8. Equilibrio familia – trabajo.

La interacción director-estudiantes ha sido otra de las dimensiones estudiadas. Para los directores existe satisfacción con respecto a esta dimensión, aunque en el indicador 6, concerniente, al grado de aceptación que tiene por parte de los estudiantes se refleja un porcentaje más bajo de satisfacción. En esta línea, se encuentra el estudio de Barreiro (2000:72), quien afirma que la persona que dirige una institución, es decir, conduce un grupo no siempre tiene el grado de aceptación o reconocimiento como autoridad. En muchas circunstancias la persona 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.

En lo que respecta a la relación con los docentes, los directores manifestaron estar satisfechos en el trabajo. En todos los indicadores manifiestan satisfacción. No se observa insatisfacción con respecto a esta dimensión.

Con respecto a la dimensión referida a la relación con los padres de familia, los directores han manifestado en términos generales su satisfacción, sin embargo se aprecian bajos porcentajes de satisfacción, en los siguientes indicadores: la participación de los padres de familia en la resolución de problemas (01), la ayuda que prestan al trabajo de los docentes (02), la preocupación de los padres por el estudio de sus hijos (03), la objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos (04), el reconocimiento de mi trabajo como director de parte de los padres (06) y la ayuda y apoyo que recibo de parte de los padres (08). En relación a este tema 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. Muchas veces se confunden los síntomas de los problemas con sus causas. Generalmente, la primera respuesta a un problema no es la causa fundamental, de la misma manera, en la encuesta realizada por García et al (2010) uno de los ítems tratados cuestionaba a los padres acerca de su compromiso con el estudio de sus hijos obteniéndose que el porcentaje de respuestas de la muestra de padres y madres participantes fuera de poco más del 43%.

También hemos querido recoger las respuestas de los directivos en cuanto a la relación con los miembros de la UGEL. Los directores en esta dimensión expresan estar satisfechos, aunque el apoyo de la UGEL a la labor del director (indicador 1), los medios y recursos que la UGEL pone a disposición del director (indicador 2), la participación informativa en las decisiones que debe tomar la UGEL (indicador 3), las facilidades de la UGEL para la resolución de los problemas del colegio (indicador 4), la ayuda e información que recibo del director de la UGEL (indicador 5), el monitoreo al trabajo del director y el de los docentes por parte de la UGEL

(indicador 8), la comunicación constante entre el director y los responsables de la UGEL (indicador 9) y el reconocimiento de mi trabajo como director por parte de la UGEL (indicador 10) representan porcentajes más bajos de satisfacción en el trabajo de los directores. No obstante la Ley General de Educación N° 28044 (2003) establece entre las funciones de la UGEL regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional, asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional, prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción, apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial y determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional (artículo 74°).

CAPÍTULO V

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Conclusiones.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones de acuerdo a los tres objetivos propuestos y a la muestra de 6 directores:

1. Conocer los niveles de satisfacción de los directores en el trabajo.
 - Con relación a la variable “Realización profesional” los directores muestran satisfacción en un porcentaje de muy satisfecho de 31,7 % y un porcentaje de 53,3 % de satisfecho.
 - Con respecto a la variable “Interacción director – estudiantes” los directores muestran satisfacción en un porcentaje de muy satisfecho de 26,7 % y un porcentaje de 70,0 % de satisfecho.
 - Con respecto a la variable “Relación con los docentes” los directores muestran satisfacción en un porcentaje de muy satisfecho de 28,3 % y un porcentaje de 66,7 % de satisfecho.

- Con respecto a la variable “Relación con los padres de familia” los directores muestran satisfacción en un porcentaje de muy satisfecho de 16,7 % y un porcentaje de 43,3 % de satisfecho.
 - Con respecto a la variable “Relación con la UGEL” los directores muestran satisfacción en un porcentaje de muy satisfecho de 20,0 % y un porcentaje de 50,0 % de satisfecho.
2. Conocer las variables de mayor y menor satisfacción en el trabajo de los directores.
- Los directores muestran un mayor grado de satisfacción con la variable “Realización profesional” con un porcentaje de 31,7%, y un menor grado de satisfacción con la variable “Relación con la UGEL” con un porcentaje de 5%.
3. Identificar los indicadores que representan el mayor grado de satisfacción en el trabajo de los directores con relación a las variables.
- Con relación a la variable “Realización profesional” tenemos que los indicadores de mayor satisfacción están referidos a las oportunidades que le ofrece el cargo de director para ser creativo y disfrutar de su trabajo, tener oportunidades para ejecutar iniciativas y desarrollar sus capacidades y tener libertad y autonomía para tomar decisiones desde el compromiso del cargo.
 - En la variable “Interacción director- estudiantes”, tenemos que los indicadores de mayor grado de satisfacción son: El nivel de participación y colaboración de los estudiantes al interior del colegio, el grado de aceptación de parte de los estudiantes, la dedicación e interés de los estudiantes por realizar con responsabilidad

las tareas encomendadas y la participación y colaboración de los estudiantes en los diferentes comités de trabajo.

- Con respecto a la variable “Relación con los docentes” los indicadores que representan mayor satisfacción están referidos a la colaboración y participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE, MOF, ROF, la eficacia de los docentes para la discusión y toma de decisiones sobre cuestiones profesionales del trabajo, la participación de los docentes, la influencia de los docentes con las decisiones que se toman en el colegio y la eficacia y operatividad en las reuniones.
- Con respecto a la variable “Relación con los padres de familia” se aprecia mayor satisfacción en los siguientes indicadores: Las exigencias de los padres respecto a su trabajo como director y la participación de los padres en su respectivo comité de aula.
- Finalmente en la variable “Relación con la UGEL” se aprecia mayor satisfacción en los indicadores: sobre la participación informativa en las decisiones que debe tomar la UGEL, La ayuda e información que recibe del director de la UGEL, la atención que brinda la UGEL frente a la falta de docentes y la información y ayuda que recibe de los especialistas de la UGEL.

5.2. Sugerencias

Con relación a las Instituciones Educativas

- 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: Escuela para Padres, Juegos deportivos, Jornadas de reflexión, entrevistas, paseos entre otras.
- Crear en el ambiente escolar un clima saludable basado en el respeto entre iguales a través de actividades de socialización y recreación.
- 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 la UGEL Y DREP

- Incrementar los medios y recursos materiales para las Instituciones educativas necesarias para mejorar la calidad del servicio educativo.
- Mejorar los canales de comunicación entre UGEL y/o DREP y las Instituciones educativas para efectivizar la gestión pedagógica y administrativa.

Con relación a MINEDU

- Ampliar los reconocimientos al director, docente y estudiantes de las I.E particulares acorde a los logros de aprendizaje alcanzados.

5.3. Líneas de investigación abiertas.

Somos conscientes de la importancia de la investigación en nuestra práctica docente, por esta razón decidimos llevar a cabo el presente trabajo, a partir del cual, sin lugar a dudas se dejan abiertas otras posibilidades que pueden ser motivo de estudio. Entre ellas podemos mencionar:

1. Estudio sobre el *grado de satisfacción en el trabajo* en directores de primaria y secundaria de instituciones educativas públicas.
2. Estudio sobre el *grado de satisfacción en el trabajo* en directores de primaria y secundaria de instituciones educativas privadas
3. Estudio sobre el *grado de satisfacción en el trabajo* en docentes de una determinada institución educativa pública o privada.
4. Estudios comparativos sobre el *grado de satisfacción en el trabajo* entre directores de instituciones educativas públicas y privadas.
5. Estudios comparativos sobre el *grado de satisfacción en el trabajo* entre directores de los diferentes distritos de una determinada provincia.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, I; Topete, C. y Abundes, A. (2011). ***El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión.*** Ponencia del XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. México.
- Álvarez, I; Ugalde, C y Casas, M. (2007). ***Experiencias y desafíos de la formación para la gestión educativa.*** Recuperado de: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-193360.html>
- Álvarez, M., y otros (2007). ***Equipos directivos y autonomía de centros.*** Madrid: Ministerio de Educación.
- 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.
- Barreiro, J.M., y otros (2003). ***Gestión científica empresarial: Temas de investigación actuales.*** Coruña: NETBIBLO.

- 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.
- Benites, L. (2012). *La convivencia escolar: una estrategia de intervención en bullying*. Recuperado de <http://www.observatorioperu.com/2012/agosto/bullying/la%20convivencia%20escolar%20una%20estrategia.pdf>
- Cavalcante, J.J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Barcelona: Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Educación.
- Chiang, M.; Martín, M.J. y Núñez, A. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Collado, I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejoras del centro*. Curso de Master en Gestión y dirección de Centro Educativos. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU Cardenal Herrera. Valencia. 97p.
- Consejo Nacional de Fomento Educativo. (2012). *Modelo para la participación de padres de familia en educación inicial y básica*. México: CONAFE.
- Del Valle, C. (2012). *Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 5 (10), 79-99
- D'Souza, S.J. (1998). *Manual del líder-2. Éxito en el liderazgo*. Cantabria: SAL TERRAE.
- Escamilla, S. (2006). *El Director Escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional*. Barcelona: Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Educación.

- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2001). Gobierno de personas en la empresa. PAD, Escuela de Dirección. Universidad de Piura.
- Fuentes, A. (2011). ***Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad.*** Puerto Rico: Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana. Río Piedras.
- Galaz, J.F. (2003). ***La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública: la realidad institucional bajo la lente del profesorado.*** México: ANUIES.
- 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.
- Gento, S y Cortéz, J. (2011). ***Formación y liderazgo para el cambio educativo.*** Ponencia del I Congreso Internacional RIAICES. Universidad de Algarve Faro, Portugal.
- González, J., y otros (1998). ***Familia y escuela: Diagnóstico del sistema educativo, 1997.*** España: Ministerio de Educación.
- Guerra, D y Sansevero I. (2008). ***Principios y competencias del líder transformacional en Instituciones educativas.*** Revista de Educación Laurus, 330-357.
- Guerrero, C.S. (2012). ***Análisis de la estructura organizativa y satisfacción de los trabajadores de la empresa procesadora de gas Pariñas S.A.*** Piura: Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Guzmán, M. (2010). ***Clima escolar en el marco de la gestión directiva de escuelas municipales de la Región Metropolitana.*** Chile: Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile.

- 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>.
- Jurado, C. (2009). ***La participación educativa del alumnado***. Recuperado de: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_23/CARMEN_JURADO_GOMEZ02.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.
- Martín, E; Rodríguez, V y Marchesi, A. (2005). ***La opinión de los maestros sobre la convivencia en los centros***. Centro de Innovación educativa. Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo. Madrid: FUHEM.
- Martínez, Y. (2014). ***El liderazgo transformacional en una institución educativa pública***. Educación, 7-28.
- Ministerio de Educación (2003). Ley General de Educación N° 28044.
- Ministerio de Educación (2012). Ley de Reforma Magisterial N° 29944.
- Murillo, F.J.; Barrio, R.; Barrio, R. y Pérez, M.J. (1999). ***La dirección escolar: análisis e investigación***. España: Ministerio de Educación y Cultura.
- Nieto, S. y Rodríguez, M.J. (2010). ***Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento***. Salamanca: Universidad de Salamanca.

- Obando, G. (2008). *La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica*. Revista Educación 17 (32) 87-108.
- Osorio, L.A. (2011). *Interacción en ambientes híbridos de aprendizaje. Metáfora del continuum*. Barcelona: UOC.
- Palomo, M.T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Piccininno, S. (2009). *El director general. Director entre directores*. Recuperado de: www.cipes.org/articulos/0417-%20Director%20de%20Directores.pdf
- Piña, R. (2014). *Participación de la familia, la comunidad y los estudiantes en la gestión educativa hacia la Calidad Educativa ¿Obligación o necesidad?* Congreso Pedagógico Municipal 2014. Venezuela.
- Poelmans, S; Chinchilla, M y Cardona, P. (1999). *Un estudio exploratorio de estrés en directivos españoles*. División de Investigación. Universidad de Navarra. Documento de investigación N°399. 17p.
- Quesada, J. (2007). *Didáctica de las ciencias experimentales*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José.
- 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
- Reyes, M y Díaz, J. (2007). *Potenciando la actitud creativa de los gerentes en educación*. SAPIENS, 8 (1), 131 – 146.
- Sandó, P. (2010). *La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales*. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.

- Schmelkes, S. (1994). ***Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas.*** Colección INTERAMER, ISSN 1021-4666; no. 32, 88p.
- Sovero, F. (2001). ***Cómo dirigir un centro educativo innovador.*** Lima: San Marcos.
- Tejero, C y Fernández, M. (2010). ***Estrés laboral y dirección escolar. Escala de medición y jerarquía de estresores.*** Bordón 123-137.
- Vásquez, R. (2006). ***Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo.*** España: Ideaspropias.
- Vélaz, J.I. (1996). ***Motivos y motivación en la empresa.*** Madrid: Díaz de Santos.

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO N° 01
CUESTIONARIO RELATIVO A CINCO DIMENSIONES DE LA
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
(CABALLERO, 2001; ADAPTADO)

INFORMACIÓN GENERAL
(CABALLERO, 2001; ADAPTADO)

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA:.....
2. SEXO:.....
3. EDAD:.....
4. ESTADO CIVIL:.....
5. TITULACIÓN ACADÉMICA:.....
6. TIPO DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA:.....
7. NIVELES:.....
8. ZONA EN LA QUE EJERCE:.....
9. PROVINCIA DONDE SE UBICA LA INSTITUCIÓN:.....
10. NIVEL ECONÓMICO PREDOMINANTE DE LOS ESTUDIANTES:.....
11. AÑOS DE EJERCICIO DOCENTE:.....
12. AÑOS DE EJERCICIO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA:.....
13. FORMA DE ACCESO AL CARGO:.....
14. NIVEL DE PREPARACIÓN CONSIDERA QUE POSEE PARA EJERCER LA FUNCIÓN DIRECTIVA:.....
15. LA UGEL PERMITE AL DIRECTIVO:
 - A) TOMAR DECISIONES AUTÓNOMAMENTE:.....
 - B) TOMAR DECISIONES POCO TRASCENDENTALES:.....
 - C) EJECUTAR ÚNICAMENTE LAS ÓRDENES RECIBIDAS:.....

**CUESTIONARIO RELATIVO A CINCO DIMENSIONES DE
LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
(CABALLERO, 2001; ADAPTADO)**

Estimado director(a).

Se presentan a continuación una serie de indicadores referidos a la satisfacción del director(a) en su desempeño laboral y a las relaciones con los estudiantes, docentes, padres de familia y UGEL.

Responda a cada uno de los indicadores descritos, encerrando con un círculo el número que usted crea conveniente según el nivel de satisfacción o insatisfacción.

- 1 = Muy insatisfecho
- 2 = Insatisfecho
- 3 = Ni satisfecho ni insatisfecho
- 4 = Satisfecho
- 5 = Muy satisfecho

REALIZACIÓN PROFESIONAL

N°	INDICADORES	GRADO DE SATISFACCIÓN				
		1	2	3	4	5
01	Las oportunidades que me ofrece el cargo de director para ser creativo y disfrutar de mi trabajo.	1	2	3	4	5
02	Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades.	1	2	3	4	5
03	La libertad, autonomía y el compromiso que me ofrece el cargo de director para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
04	Las condiciones generales en que realizo mi trabajo	1	2	3	4	5
05	La tensión psicológica que representa desempeñar el cargo de director.	1	2	3	4	5
06	El reconocimiento social que percibo como director.	1	2	3	4	5
07	El tiempo que dispongo para realizar mis tareas diarias de manera eficiente.	1	2	3	4	5
08	La formación profesional que poseo para desempeñar mis funciones.	1	2	3	4	5
09	La forma de acceder al cargo de director	1	2	3	4	5
10	El adicional económico que percibo por mi trabajo de director.	1	2	3	4	5

INTERACCIÓN DIRECTOR – ESTUDIANTES

N°	INDICADORES	GRADO DE SATISFACCIÓN				
		1	2	3	4	5
01	El respeto a las normas de convivencia al interior del colegio por parte de los alumnos.	1	2	3	4	5
02	La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y la participación de los estudiantes.	1	2	3	4	5
03	La existencia de un adecuado nivel de convivencia.	1	2	3	4	5
04	El nivel de participación y colaboración de los estudiantes al interior del colegio.	1	2	3	4	5
05	El grado de cumplimiento de los derechos de los estudiantes	1	2	3	4	5
06	El grado de aceptación que tengo de parte de los estudiantes.	1	2	3	4	5
07	La dedicación e interés de los estudiantes por realizar con responsabilidad las tareas encomendadas.	1	2	3	4	5
08	La existencia de una sana convivencia entre el director y los estudiantes en el interior del colegio.	1	2	3	4	5
09	La participación y colaboración de los estudiantes en los diferentes comités de trabajo.	1	2	3	4	5
10	El reconocimiento de mi labor directivo de parte de los estudiantes.	1	2	3	4	5

RELACIONES CON LOS DOCENTES

N°	INDICADORES	GRADO DE SATISFACCIÓN				
		1	2	3	4	5
01	La participación de los docentes.	1	2	3	4	5
02	La influencia de los docentes en las decisiones que se toman en el colegio.	1	2	3	4	5
03	La eficacia de los docentes para la discusión y toma de decisiones sobre cuestiones profesionales del trabajo.	1	2	3	4	5
04	La eficacia y la operatividad de las reuniones.	1	2	3	4	5
05	La colaboración y participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE, MOF, ROF.	1	2	3	4	5
06	La planificación de las reuniones con los docentes	1	2	3	4	5
07	El respeto a las aportaciones de cada docente al desarrollo de la escuela.	1	2	3	4	5
08	La relación de equilibrio y estabilidad entre los docentes.	1	2	3	4	5
09	El grado de cumplimiento de los acuerdos que se toman en las reuniones.	1	2	3	4	5
10	El clima existente entre los docentes y el director.	1	2	3	4	5

RELACIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA

N°	INDICADORES	GRADO DE SATISFACCIÓN				
		1	2	3	4	5
01	La participación de los padres de familia en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
02	La ayuda que prestan al trabajo de los docentes.	1	2	3	4	5
03	La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos.	1	2	3	4	5
04	La objetividad de los padres al afrontar los problemas de sus hijos.	1	2	3	4	5
05	La participación de los padres en su respectivo comité de aula.	1	2	3	4	5
06	El reconocimiento de mi trabajo como director de parte de los padres.	1	2	3	4	5
07	Las exigencias de los padres respecto a mi trabajo como director.	1	2	3	4	5
08	La ayuda y apoyo que recibo de parte de los padres.	1	2	3	4	5
09	Las relaciones entre padres y profesores.	1	2	3	4	5
10	El respeto que se demuestran los padres de familia en el interior del colegio.	1	2	3	4	5

RELACIÓN CON LA UGEL

N°	INDICADORES	GRADO DE SATISFACCIÓN				
		1	2	3	4	5
01	El apoyo de la UGEL a la labor del director.	1	2	3	4	5
02	Los medios y recursos que la UGEL pone a disposición del director.	1	2	3	4	5
03	La participación informativa en las decisiones que debe tomar la UGEL	1	2	3	4	5
04	Las facilidades de la UGEL para la resolución de los problemas del colegio.	1	2	3	4	5
05	La ayuda e información que recibo del director de la UGEL.	1	2	3	4	5
06	La atención que brinda la UGEL frente a la falta de docentes.	1	2	3	4	5
07	La información o ayuda que recibo de los especialistas de la UGEL	1	2	3	4	5
08	El monitoreo al trabajo del director y el de los docentes por parte de la UGEL.	1	2	3	4	5
09	La comunicación constante entre el director y los responsables de la UGEL.	1	2	3	4	5
10	El reconocimiento de mi trabajo como director por parte de la UGEL.	1	2	3	4	5