

**UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**



**“GESTIÓN EDUCATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE ASIS SEDE  
PARIACOTO, 2018”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORA:**

Bach. Frescia Iluminada, Rodriguez Osorio

**ASESOR:**

Mag. Edwin Hernan, Ramírez Asís

**HUARAZ, PERÚ, 2018**



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,  
PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.  
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

**1. Datos del Autor:**

Apellidos y Nombres:.....Rodriguez Osorio Frescia Iluminada.

Código de alumno:..122.1304.236.....Teléfono:..976648856....

Correo electrónico:..fresia\_luna@hotmail.com.....DNI o Extranjería:.....48377474....

**2. Modalidad de trabajo de investigación:**

Trabajo de investigación  Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional  Tesis

**3. Título profesional o grado académico:**

Bachiller  Título  Segunda especialidad

Licenciado  Magister  Doctor

**4. Título del trabajo de investigación:**

..GESTIÓN EDUCATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE ASIS SEDE PARIACOTO, 2018...

**5. Facultad de:**....Administración y Turismo.....

**6. Escuela, Carrera o Programa:**....Administración.....

**7. Asesor:**

Apellidos y Nombres:..Mag. Edwin Hernan, Ramirez Asís.....Teléfono:..949481470...

Correo electrónico:..heramirez8@gmail.com...DNI o Extranjería:.....31668274.

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

**Firma:** .....

**D.N.I.:** 48377474

**FECHA:** 01 / 02 / 2019

**MIEMBROS DEL JURADO:**

.....  
Dr. John Alex Díaz Ledesma  
**Presidente**

.....  
Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia  
**Secretario**

.....  
Lic. Adm. Demetrio Edilberto Romero Tapia  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a  
**Dios**, por haberme dado la vida y  
permitirme el haber llegado hasta este  
momento tan importante de mi  
formación profesional.

**A mis Padres**, por formarme en el  
camino correcto de la paciencia, bondad  
y apoyo desinteresado. Porque a través  
de sus consejos estoy logrando concretar  
una parte de mi vida, ellos son el motor  
y motivo en mi vida y jamás terminare  
de agradecerles por todo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor Mag. Edwin Hernán, Ramírez Asís, por todo el apoyo, paciencia y orientación brindada durante la elaboración del presente trabajo y por cada una de sus valiosas aportaciones que hicieron posible la culminación de esta tesis.

Finalmente, a todos nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitaria y quienes compartieron sus conocimientos para formar excelentes profesionales. Y a todas las personas que nos brindaron su apoyo incondicional para la finalización de mi tesis.

## ÍNDICE

|        |  |    |
|--------|--|----|
| I.     | INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| II.    | HIPÓTESIS.....   | 8  |
| 2.1.   | HIPÓTESIS GENERAL:.....  | 8  |
| 2.2.   | HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:.....  | 8  |
| 2.3.   | VARIABLE X: Gestión Educativa.....                                 | 9  |
| 2.4.   | VARIABLE Y: Satisfacción Laboral.....                              | 9  |
| III.   | MARCO TEÓRICO.....   | 11 |
| 3.1.   | ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....                             | 11 |
| 1.1.1. | Contexto Internacional.....  | 11 |
| 1.1.2. | Contexto Nacional.....   | 12 |
| 1.1.3. | Contexto Local.....  | 15 |
| 3.2.   | BASES TEÓRICA.....   | 18 |
| 1.1.4. | Jornada Escolar Completa .....                                     | 18 |
| 1.1.5. | Gestión Educativa.....   | 19 |
| 1.1.6. | Satisfacción Laboral.....  | 29 |
| 3.3.   | DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....  | 39 |
| IV.    | MATERIALES Y MÉTODOS.....  | 41 |
| 4.1.   | TIPO DE ESTUDIO.....   | 41 |
| 4.2.   | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....                                      | 41 |
| 4.3.   | POBLACIÓN Y MUESTRA.....   | 42 |
| 4.4.   | INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....                    | 43 |
|        | Fuentes primarias:.....  | 43 |
|        | Fuente secundaria:.....  | 43 |
| 4.5.   | TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS ESTADÍSTICAS .....           | 44 |
| V.     | RESULTADOS .....   | 45 |
| 5.1.   | GESTIÓN EDUCATIVA .....  | 45 |
| 5.2.   | SATISFACCIÓN LABORAL .....   | 53 |
| 5.3.   | RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL..... | 57 |
| 5.4.   | CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....                                | 61 |
| VI.    | DISCUSION.....   | 67 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| VII.  | CONCLUSIONES .....                          | 69 |
| VIII. | RECOMENDACIONES .....                       | 70 |
| IX.   | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....            | 71 |
| X.    | ANEXOS .....                                | 76 |
| 10.1. | Matriz de Consistencia .....                | 77 |
| 10.2. | Encuestas.....                              | 78 |
| 10.3. | Resultado del personal administrativo ..... | 81 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Cuadro comparativo del modelo de la gestión educativa.....                   | 22 |
| <b>Tabla 2</b> Docentes nombrados y contratados de la Institución educativa .....           | 43 |
| <b>Tabla 3</b> La dirección asesora al docente en materia técnico pedagógico.....           | 45 |
| <b>Tabla 4</b> Existen criterios de evaluación ya definidos para los estudiantes .....      | 46 |
| <b>Tabla 5</b> Utiliza los recursos y materiales para la mejora de la Institución .....     | 47 |
| <b>Tabla 6</b> Uso adecuado de los materiales didácticos y tecnológicos .....               | 48 |
| <b>Tabla 7</b> La I.E. Cuenta con liderazgo pedagógico .....                                | 49 |
| <b>Tabla 8</b> Incentiva el trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas.....   | 50 |
| <b>Tabla 9</b> Hay participación de las familias como soporte necesario para la .....       | 51 |
| <b>Tabla 10</b> Existe la participación de las comunidades en las actividades que .....     | 52 |
| <b>Tabla 11</b> La I.E. proporciona un adecuado ambiente físico y el espacio .....          | 53 |
| <b>Tabla 12</b> Las condiciones salariales que perciben son buenas .....                    | 54 |
| <b>Tabla 13</b> Existen oportunidades para desarrollar su carrera profesional.....          | 55 |
| <b>Tabla 14</b> Proporciona apoyo suficiente para ampliar la formación.....                 | 56 |
| <b>Tabla 15</b> Las relaciones docentes y director son armoniosas y sin conflicto.....      | 57 |
| <b>Tabla 16</b> Relación Gestión Educativa y Satisfacción Laboral .....                     | 57 |
| <b>Tabla 17</b> Relación Gestión pedagógica y Satisfacción laboral .....                    | 58 |
| <b>Tabla 18</b> Relación Gestión administrativa y la satisfacción laboral .....             | 59 |
| <b>Tabla 19</b> Relación gestión institucional y satisfacción laboral .....                 | 60 |
| <b>Tabla 20</b> Relación gestión comunitaria y satisfacción laboral .....                   | 61 |
| <b>Tabla 21</b> Pueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk.....               | 62 |
| <b>Tabla 22</b> Correlación de Spearman entre Gestión Educativa y satisfacción laboral..... | 62 |



|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 23</b> Correlación de Spearman entre Gestión Pedagógica y satisfacción laboral .....    | 63 |
| <b>Tabla 24</b> Correlación de Spearman entre Gestión Administrativa y satisfacción laboral..... | 64 |
| <b>Tabla 25</b> Correlación de Spearman entre Gestión Institucional y satisfacción laboral ..... | 65 |
| <b>Tabla 26</b> Correlación de Spearman entre Gestión Comunitaria y satisfacción laboral .....   | 66 |

## ÍNDICE DE FIGURA

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Factores motivadores e higiénicos por Herzberg .....   | 31 |
| <b>Figura 2:</b> Jerarquía de las Necesidades .....   | 33 |
| <b>Figura 3:</b> Teoría de las Expectativas de Vroom .....  | 35 |
| <b>Figura 4:</b> Verifica los métodos y estrategias pedagógicas para la conducción .....  | 46 |
| <b>Figura 5:</b> La I.E. cuenta con una Programación Curricular .....   | 47 |
| <b>Figura 6:</b> La infraestructura se encuentra en buen estado y es apropiada para el desarrollo académicas .....                              | 48 |
| <b>Figura 7:</b> Realiza con eficiencia y eficacia la distribución de tareas a los docentes .....   | 49 |
| <b>Figura 8:</b> Hay participación a los docentes, CONEI, APAFA en la toma de decisiones y en la elaboración de los documentos .....            | 50 |
| <b>Figura 9:</b> Hay participación de las docentes en actividades para la mejora de enseñanza .....   | 51 |
| <b>Figura 10:</b> La I.E. y la comunidad organizan actividades y proyectos orientados al desarrollo y a la creatividad de los estudiantes ..... | 52 |
| <b>Figura 11:</b> La I.E. es flexible en el horario de trabajo .....  | 53 |
| <b>Figura 12:</b> Recibes gratificaciones por trabajos adiciones para la mejora en el proceso de aprendizaje .....                              | 54 |
| <b>Figura 13:</b> Se reconocen tus logros .....   | 55 |
| <b>Figura 14:</b> la relación docentes y padres de familia son armoniosos y sin conflicto .....   | 56 |

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018. El tipo de estudio fue correlacional, un diseño no experimental-transeccional. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta con su instrumento el cuestionario que fueron aplicados a los docentes nombrados y contratados de la I.E. "San Francisco de Asís". La muestra estuvo conformada por 40 docentes nombrados y contratados considerándose censal.

Se concluyó según los resultados obtenidos que existe una relación significativa aun moderada entre la gestión educativa y la satisfacción laboral.

**Palabras claves:** gestión educativa, satisfacción laboral.

## **ABSTRAC**

The objective of this research was to determine the relationship between educational management and job satisfaction in the teachers of the San Francisco de Asís Educational Institution, 2018. The type of study was correlational, a non-experimental-transectional design. For the collection of data, the survey was used with its instrument, the questionnaire that was applied to the appointed and contracted teachers of the I.E. "San Francisco de Asis". The sample consisted of 40 teachers appointed and hired considering themselves census.

It was concluded, according to the results obtained, that there is a significant and moderate relationship between educational management and job satisfaction.

**Keywords:** educational management, job satisfaction.

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los colegios buscan una buena gestión educativa para que tengan resultados y así elevar la calidad educativa de manera sostenida. Para que pueda darse una gestión educativa parte del interés de los docentes y la satisfacción que puede tener para realizar su labor dentro de un colegio.

El Ministerio de Educación (2011), menciona: La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (p. 34).

Para Robbins (1999), define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

La institución educativa “San Francisco de Asís” es un colegio de jornada escolar completa que empezó en el año 2015, se hizo un colegio JEC debido a las necesidades que las y los adolescentes presentan, mayormente esta jornada no solo se centra en la ampliación de tiempo de los estudiantes, docentes, directivos; sino amplia el papel de los espacios en la escuela como lugares idóneos para que el aprendizaje se realice con las mejores condiciones; así mismo permite que los docentes pueden ampliar sus capacidades y conocimientos a través de estrategias, técnicas y recursos. El horario de trabajo pedagógico es de 35 a 45 horas semanales con la finalidad de la mejora integral de los aprendizajes. Estas 10 horas semanales adicionales se distribuyen principalmente en las áreas curriculares de comunicación, matemática, inglés y educación para el trabajo, donde la propuesta integra el uso de tecnologías con estrategias de acompañamiento y de refuerzo pedagógico. La distribución de horas de trabajo de los docentes nombrados es de 32 horas que consta de 2 horas de trabajo colegiado, 1 hora de tutoría, 2 horas de atención a padres y 3 horas de elaboración de materiales; para el docente de plaza orgánica es de 30 horas que consta de 2 horas de trabajo colegiado, 1 hora de tutoría, 1 horas de atención a padres y 2 horas de elaboración de materiales; para el docente de plaza bolsa de hora es de 25 horas (Ministerio de educación, 2017).

Después de una entrevista con los coordinadores de la institución educativa se puede decir que se identificó falencias en la gestión pedagógica ya que los docentes no muestran interés en las estrategias de enseñanza y criterios de evaluación debido a que hay escasa

comunicación con sus colegas para que puedan llegar a un acuerdo de que estrategias y criterios se pueden utilizar para mejorar las evaluaciones y enseñanzas con los estudiantes; también falencias en la programación curricular ya que los docentes entregan extemporáneamente y a la vez no lo sistematizan de acuerdo a la realidad, esto se debe por la falta de compromiso e interés por ellos mismos, también el liderazgo por parte de la dirección. Para Correa, Álvarez y Correa (2014), la gestión pedagógica constituye los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos.

Por otro lado en la gestión administrativa hay deficiente en la optimización idónea de recursos y materiales educativos para los docentes y estudiantes porque no reciben sus materiales a tiempo para la realización de sus clases, como también para su elaboración de materiales, trabajo colegio y atención a padres de familia; así mismo no hay una buena infraestructura para la realización oportuna de clases esto se debe a la falta de interés por parte de la dirección ya que no muestra compromiso y amor a la institución; también falta de gestiones en beneficio de la institución. Para el ministerio de educación (2017), menciona que la “Gestión Administrativa Integra acciones y actividades de manejo de los recursos humanos, materiales. También se toma en cuenta el mantenimiento de los bienes”.

En el caso de la gestión institucional también hay problemas ya que no se cuenta con un liderazgo adecuado para la conducción de la institución porque la dirección no muestra la autoridad correspondiente en el momento de la toma de decisiones, también falta de comunicación con los docentes, personal administrativo y la dirección para la realización

de actividades de acuerdo al plan anual de trabajo, y por otro lado, no hay una buena distribución de las tareas encomendadas a los docentes generando un desinterés en la participación de los docentes en reuniones y/o actividades. Para el ministerio de educación (2017), menciona “Dentro ellos está la distribución de tiempo, tareas, liderazgo, comunicación y protocolos que identifiquen a la institución y dar una buena imagen de ella frente a la comunidad”.

Otro problema es la gestión comunitaria ya que no hay involucramiento con la comunidad tanto de docentes como de la institución, también hay escasa participación de los padres de familia, esto se debe al poco interés por parte de la dirección para generar el vínculo ya que esta capacidad influirá en forma directa para que se puedan sentir identificados entre sí y con la institución educativa, esto se ve reflejado cuando los docentes citan a los padre para la entrega de notas, reuniones o informar sobre el comportamiento de sus hijos y solo acuden la minoría; los padres dejan de lado a sus hijos y solo se acercan cuando el año ha finalizado para que puedan saber si su hijo ha aprobado o desaprobado, esto generando un desinterés por parte de los docentes en seguir insistiendo para mejorar las relaciones.

En cuanto a las condiciones de trabajo no es el adecuado porque no hay flexibilidad en el horario de entrada y salida es decir no hay una buena comunicación fluida con la alta autoridad para conocer los motivos de las faltas e inasistencias del personal, también el ambiente donde se desempeña no es el apropiado porque hay rajaduras en las infraestructuras de los salones esto generando más una preocupación para el docente cuando se encuentra dictando clases, esto se debe a la falta de gestiones para la mejora



del colegio. Por otra parte, al docente se le exige eficacia y eficiencia en su labor inclusive incrementándoles la jornada laboral sin ningún tipo de reconocimiento personal y social es parcial debido que hay escaso ascenso o elogios por parte de la dirección cuando un docente destaca en alguna actividad no se le felicita y/o agradece por el logro alcanzado, en cuanto a la remuneración no es el más adecuado que perciben los docentes; así mismo no hay involucramiento de los docentes y personal administrativo con la comunidad, con los padres de familia y entre ellos mismos generando un desinterés por la comunidad y los padres de familia y esto genera que la gestión educativa se debilite. Sin embargo, se debe considerar que los docentes para realizar una labor eficiente y eficaz necesitan gozar de ciertas comodidades, tanto personales como materiales, que le permitan tener una satisfacción laboral y profesional, para así poder responder a las exigencias educativas que la sociedad actual demanda.

Hay una escasa gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria lo que lleva que los docentes no tengan una satisfacción laboral.

De seguir ocurriendo estos hechos y de no cambiar o mejorar la situación de la gestión educativa y satisfacción laboral no se puede establecer un clima de confianza entre el personal administrativo y docentes; así mismo afectando el desempeño de los docentes y al extremo de retirarse de su centro de trabajo. Siendo así se dará alternativas de solución con la finalidad de reducir estas dificultades: talleres, reuniones, gestiones, etc., para mejorar la gestión educativa y la satisfacción laboral de la Institución.

Esta situación conlleva a que se formule el siguiente problema principal ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, año 2018?, teniendo los siguientes problemas específicas: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018?, ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018?, ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018? y ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018?

Del mismo modo se ha planteado el objetivo general que fue determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018, y como objetivos específicos: Establecer la relación que existe entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018, Establecer la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018, Establecer la relación que existe entre la gestión institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018 y Establecer la relación que existe entre la

gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.

En este sentido, la presente investigación ofreció un aporte con la búsqueda de la evidencia empírica relacionada a la teoría de la Gestión Educativa propuestas por el ministerio de educación y la teoría de satisfacción laboral propuesto por Robbins, para corroborar estas propuestas teóricas.

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acudió al empleo de la técnica, la encuesta con su instrumento el cuestionario, el cual fue diseñado por la investigadora tomando como base los indicadores de las variables y el mismo que pasó por un proceso de expertos y de confiabilidad antes de ser validado, este instrumento podrá ser utilizado en investigaciones futuras.

De acuerdo con los objetivos de estudio, el resultado permitió dar soluciones prácticas para mejorar la gestión educativa y satisfacción laboral de los docentes.

## **II. HIPÓTESIS**

### **2.1. HIPÓTESIS GENERAL:**

HG. Existe una relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.

### **2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

H.E.1. Existe una relación significativa entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

H.E.2. Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

H.E.3. Existe una relación significativa entre la gestión institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

H.E.4. Existe una relación significativa entre la gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

### **2.3. VARIABLE X: Gestión Educativa**

**Definición conceptual:** La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (Ministerio de Educación, 2011, p. 34).

### **2.4. VARIABLE Y: Satisfacción Laboral**

**Definición conceptual:** Para Robbins (1999), define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

| VARIABLES                          | DIMENSIONES                 | INDICADORES   | AUTOR                   | TIPO               |                    |         |
|------------------------------------|-----------------------------|---|-------------------------|--------------------|--------------------|---------|
| <b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>           | Gestión Pedagógica          | Los criterios de evaluación del aprendizaje           | Ministerio de Educación | <b>CUALITATIVO</b> |                    |         |
|                                    |                             | Estrategias de enseñanza                              |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Programación curricular                               |                         |                    |                    |         |
|                                    | Gestión Administrativa      | Recursos y materiales                                 |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Infraestructura                                       |                         |                    |                    |         |
|                                    | Gestión Institucional       | Liderazgo   |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Comunicación  |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Distribución de tareas                                |                         |                    |                    |         |
|                                    | Gestión Comunitaria         | Relación colegio y la comunidad                       |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Participación con los padres de familia               |                         |                    |                    |         |
|                                    | <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> | Condiciones de trabajo                                |                         |                    | Ambiente           | Robbins |
|                                    |                             |   |                         |                    | Horario de trabajo |         |
| Beneficio económico                |                             | Salario   |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Gratificaciones                                       |                         |                    |                    |         |
| Reconocimiento personal y/o social |                             | Elogios   |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Ascensos  |                         |                    |                    |         |
| Relaciones interpersonales         |                             | Relaciones con los compañeros de trabajo – superiores |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Con los padres de familia                             |                         |                    |                    |         |
|                                    |                             | Con la comunidad                                      |                         |                    |                    |         |

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se describen diversos trabajos de investigación referidos a las variables de estudio: Gestión Educativa y Satisfacción Laboral.

##### 1.1.1. Contexto Internacional

Fuentes, Silvia (2012), en su tesis titulada "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango", El objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. El tipo de estudio fue descriptivo, se utilizó la entrevista con su cuestionario. La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial. Se concluyó que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad.

Rivas, María (2009), en su investigación titulada "Satisfacción laboral y desempeño de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de el salvador". Su objetivo es relacionar la satisfacción laboral con el desempeño de los profesores de las escuelas adventistas. El tipo de investigación es correlacional. Se utilizó de instrumento la encuesta. La muestra se conformó por 65 profesores de primaria y secundaria de la institución educativa adventista. Que fue al 81.25% de toda la población. La confiabilidad de la satisfacción laboral obtuvo 0.923, y para el instrumento desempeño docente 0,938, ambos instrumentos preparados para la presente

investigación. En su conclusión se observó positiva y moderada ( $r = 0.206$  y  $p = 0.032$ ) entonces hay relación entre la satisfacción laboral y el desempeño docente.

Núñez, Antonio (2009), en su tesis titulada "Relación entre el clima institucional y satisfacción laboral en docentes de Informática y Sistema de Información", el objetivo fue determinar la relación entre el clima institucional y satisfacción laboral. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, el tipo de estudio fue descriptiva – correlacional. La población estuvo conformada por 70 docentes. Se concluyó a mejor gestión institucional mayor será la satisfacción laboral de los docentes.

### **1.1.2. Contexto Nacional**

Mateo, Ana (2015), en su tesis titulada "Gestión Educativa y Satisfacción Laboral en los docentes de tres Instituciones Educativas de la Red 13, UGEL 01", tuvo como objetivo determinar la relación que hay entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de tres instituciones educativas de la Red 13, Ugel 01. El tipo de estudio fue el método hipotético deductivo de naturaleza cuantitativa de carácter correlacional y alcance transversal, se utilizó, el diseño no experimental. La población fue 135 y la muestra se conformó por 100 docentes. La técnica fue encuesta con la aplicación de la prueba de Alfa de Cronbach para evaluar la gestión educativa con preguntas de alternativa múltiple, para medir el nivel de confiabilidad se utilizó KR 20 y para comparar la estadística. Coef. Rho de Spearman. Se Concluyó con el análisis obtenido que existe relación significativa moderada entre las variables Gestión educativa y Satisfacción laboral. Excepto en la dimensión gestión administrativa y Satisfacción laboral no existe relación significativa.



Trejo, Carmen (2015), en su tesis titulada “Gestión educativa y satisfacción laboral en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de Aucallama”, tuvo como objetivo determinar la relación de la Gestión Educativa y satisfacción laboral en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de Aucallama. diseño no experimental, descriptiva correlacional, porque se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 83 docentes y una muestra de 69 docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de Aucallama- 2015, se utilizó a la encuesta como instrumento de recolección de datos, el análisis de los datos se realizó con la correlación de Spearman. Por lo tanto, se demostró que la gestión educativa se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de Aucallama.

Damos, Gregorio y Oliva, Jenny (2015), en su tesis titulada “Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la Ugel N° 01, Lima”, tuvieron como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión institucional y la satisfacción de los estudiantes de las instituciones educativas. El tipo de estudio fue descriptiva correlacional, se utilizó cuestionarios, con la técnica de la encuesta donde se recopilaron datos de los integrantes de la muestra, compuesta por un total de 267 encuestados entre alumnas y alumnos. Los resultados de la presente investigación demuestran la existencia de una relación significativa y la prueba estadística del alfa de cronbach arrojó un valor de 0,87 entre gestión educativa institucional y la satisfacción de los

estudiantes, arrojó un valor de 0.85, cuyos resultados son generalizables a la población de estudio donde el cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística.

Yábar, Simón (2013), en su tesis "La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima - Cercado", cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Lima. El estudio fue de tipo correlacional, el diseño fue cuasi experimental; la población de estudio fueron un total de 44 docentes: nivel inicial (6), primaria (12) y de secundaria (26); a quienes se les aplicó un cuestionario. Según la correlación de Spearman (0.751) se evidenció que existe una relación entre la gestión educativa y la práctica docente, por consiguiente, el  $R^2$  de Spearman es 0.564 lo que indica que el 56.40% de la variable práctica docente está siendo explicada por la gestión educativa.

Rojas, Noé (2013), en su tesis titulada "La gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa Innova School, sedes Chorrillos y Ate", tuvo propósito fue determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y desempeño docente en las escuelas señaladas. La investigación fue de tipo cuantitativo de alcance descriptivo – correlacional. La muestra estuvo conformada por 124 profesores. Se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario. Se determinó que existe alta relación en las variables.

Basto, Irina (2010), en su tesis titulada “Liderazgo y Satisfacción Laboral en instituciones educativas de nivel secundaria en la zona urbana de Pichanaki Chanchamayo”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre liderazgo y satisfacción laboral. El diseño descriptivo correlacional se estudió a una población de 60 personas directores, subdirectores y docentes. Se aplicó las encuestas. En conclusión, hay una lineal significativa fuerte, directa entre el liderazgo del personal directivo y la satisfacción laboral de los docentes.

### **1.1.3. Contexto Local**

Macedo, Isabel y Quito, María (2007), en su tesis titulada “La Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg y la Satisfacción laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz”, tiene como principal objetivo mostrar la influencia de la Teoría de la motivación e Higiene de Herzberg en la satisfacción Laboral. Metodológicamente, la investigación se tipificó como Investigación Aplicada y descriptiva. La población estuvo constituida por todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, en sus diferentes áreas, siendo el número de la población de 147. Los resultados evidencian la falta de factores motivadores y de factores de higiene, que son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y como no se han resuelto bien han producido insatisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

Robles, Reyna y Vega, Sonia (2010), en su tesis titulada “Clima organizacional y la satisfacción laboral en los hoteles de tres estrellas de la Provincia de Huaraz”. Tipo de investigación fue de tipo descriptivo y explicativo tiene el propósito de determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en los hoteles de tres estrellas de la Provincia de Huaraz, basándonos en la descripción teórica referente a cada una de las variables de

estudio. La población del presente trabajo consta de 198 trabajadores. Para diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral en los hoteles de tres estrellas de la Provincia de Huaraz, se aplicó un cuestionario de 39 preguntas, específicamente para los trabajadores y una guía de entrevista para un directivo de cada hotel que mide la variable independiente y dependiente. Se usó el paquete SPSS V18, para indicar los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables, además se utilizó la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentan en una distribución de frecuencias, específicamente en gráficos. Así mismo, para la contratación de la hipótesis, se utilizó la prueba estadística no paramétrica (prueba ji-cuadrado para dos muestras), ya que las variables de estudio son de tipo cualitativo. Se concluyó que existe influencia el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Celmi, Abel y Celedonio, Alexander (2011), en su tesis titulado es "Satisfacción laboral del personal administrativo y calidad de servicio en las facultades de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo", tuvo como objetivo general: Determinar la influencia de la satisfacción laboral en la calidad de servicio de las facultades de la Universidad. La investigación se caracterizó como descriptivo, de corte transversal, no experimental, prospectivo y correlacional; para la recolección de la información se utilizó los instrumentos como: cuestionario, diario de campo y hoja de registro; la confiabilidad de los instrumentos se analizó con el programa estadístico SPSS (versión 17), Además, para la prueba de la hipótesis se realizó la prueba de la independencia (Ji- Cuadrado) para comprobar la hipótesis general y específica; Participaron en el estudio 61 trabajadores administrativos al 100% censal para medir la variable satisfacción laboral y para la variable calidad de servicio la

muestra estuvo conformada por 523 estudiantes y 247 docentes, según el muestreo estratificado. se concluyo Por lo tanto un nivel alto de satisfacción laboral del personal administrativa genera una eficiente calidad de servicio: obteniéndose que el 36.4% de administrativos se encuentran insatisfechos y como consecuencia brindan un servicio deficiente, mientras que el 36.1% se encuentran medianamente satisfechos ofreciendo un servicio medianamente eficiente y finalmente el 27.6% se encuentran satisfechos brindando un servicio eficiente. Al aplicar Ji - Cuadrado se obtuvo  $X^2 - \text{Calculado} > X^2 \text{ Tabulado}$  ello permitió rechazar la  $H_0$  y aceptar la hipótesis del estudio que afirma existe relación entre satisfacción laboral y la calidad de servicio.

Chavarría, Nilss y Medina, Denis (2013), en su tesis titulado “La compensación y satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chiquinquirá – Ancash”, relaciona La compensación y satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chiquinquirá – Ancash. De acuerdo a la orientación es de carácter aplicativa y explicativa. La investigación a realizar fue de tipo no experimental y transeccional. Esta investigación fue correlacional. La población estuvo constituida por 40 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chiquinquirá. Las conclusiones señalan que la compensación laboral se relaciona de manera directa y significativa con la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chiquinquirá – Ancash 2013.

## **3.2. BASES TEÓRICA**

### **1.1.4. Jornada Escolar Completa**

Para el Ministerio de educación (2017), La jornada escolar es el tiempo que un colegio atiende a sus alumnos cada día. Incluye tanto el tiempo lectivo como el dedicado a otras actividades (comedores, actividades extraescolares, tiempo de recogida de los niños).

El Ministerio de educación (2014), menciona:

A través del esfuerzo coordinado de las siguientes instancias: dirección de educación secundaria, dirección general de desarrollo de las instituciones educativas, secretaria de planificación estratégica, dirección de educación superior pedagógica, dirección general de tecnología educativa, oficina de infraestructura educativa, unidad de personal y la dirección general de educación básica regular, propone la implementación de una jornada escolar completa para el nivel de educación secundaria en las instituciones públicas para atender mejor las necesidades que las y los adolescentes peruanos presentan en la actualidad (p. 4).

El modelo de servicio educativo de jornada escolar completa tiene como objetivo general mejorar la calidad de servicio de educación secundaria ampliando las oportunidades de aprendizaje de los y las estudiantes de instituciones educativas públicas en dicho nivel y promoviendo el cierre de brechas y la equidad educativa en el país, se asume un trabajo mínimo diario de 09 horas pedagógicas de 45 minutos cada una, 45 horas pedagógicas semanales y 1600 horas pedagógicas anuales en las instituciones educativas seleccionadas (Ministerio de educación, 2017).

Es una intervención del Ministerio de Educación del Perú que busca mejorar de manera integral la calidad del servicio en las instituciones educativas públicas de educación secundaria, ampliando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes y promoviendo el cierre de brechas (Ministerio de educación, 2017, p. 30).

#### **1.1.5. Gestión Educativa**

Para Casassús (1998), menciona que la gestión “Es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p. 28).

Mora (1999) indica que la gestión “Es un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar un proceso con la finalidad de cumplir los fines y objetivos planteados dentro de una organización, donde están involucrados las personas, los procesos, recursos y resultados” (p. 25).

Para Correa, Álvarez y Correa (2014), dicen:

Es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber (p. 50).

Para Gallegos (2004), la “gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar” (p. 115).

La gestión educativa según Sañudo (2006), se define como un “Proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son

actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos” (p. 60).

Así mismo Alvarado (1999), comenta que la gestión educativa “Es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p. 17).

El Ministerio de Educación (2011), menciona:

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (p. 34).

### **Modelos de Gestión Educativa**

Para delgado (2002), menciona:

Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Un modelo educativo es, entonces, una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas que ocurren en ésta; permite comprender una parte de esta muy diversa esfera, por lo tanto, requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes en un grupo altamente



representativo, que pueda ser trasladado para su aplicación en escenarios similares, dada su naturaleza genérica. Existen 2 tipos de modelos:

**El modelo normativo:** Dirige la institución desde una autoridad central denominada rector bajo un conjunto de normas internas y control externo deja como consecuencia organizaciones cerradas resistentes al cambio. Subyace una concepción del cambio educativo como resultado de los proyectos impulsados desde el Estado por la coalición de poder, que deben “arrasar” con los vestigios de formaciones pasadas e instalar, “desde arriba”, nuevas formas de autoridad y de entender el mundo. Predomina una actitud legalista y una fuerte rigidez, lo que dificulta la adaptación a las cambiantes condiciones del entorno. No se promueve la participación de los actores involucrados en la realidad educativa (p. 50).

**El modelo estratégico-participativo:** El proceso de cambio educativo es concebido como una cadena o sucesión de situaciones, inmersas en una trama social donde coexisten y pugnan diferentes fuerzas. En este contexto, los administradores despliegan una variedad de estrategias sin perder de vista los objetivos, pues poseen un plan general, flexible y abierto a lo imprevisto. Los administradores planifican y conducen en forma participativa y reconocen que los resultados son producto de un trabajo en equipo. Las normas cumplen la función de fijar un encuadre y límites necesarios a la convivencia de los actores, y dejan “espacios libres” para impulsar proyectos y desarrollar innovaciones. El modelo da lugar a organizaciones entendidas como sistemas abiertos, que se insertan en redes interinstitucionales y desarrollan actividades de vinculación con la comunidad (p. 52).

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo del modelo de la gestión educativa*

| <b>NORMATIVO</b>   | <b>ESTRATEGICO-PARTICIPATIVO</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Centrado en el trabajo</li><li>• Regido por normas</li><li>• Trabajo individual</li><li>• Comunicación verbal</li><li>• Resistentes al cambio</li><li>• Estabilidad laboral</li><li>• El jefe autoridad central</li><li>• Trabajo en las instalaciones y horario determinado</li><li>• Centrada en la administración</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Centrado en las habilidades</li><li>• Orientado a los propósitos institucionales</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Comunicación horizontal</li><li>• Abierto al cambio</li><li>• Rotación de personal</li><li>• Las empresas participan en las decisiones</li><li>• Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento</li><li>• Centrada en la transformación</li></ul> |

Fuente: (Delgado, 2002)

Desventaja y ventaja de normativo y estratégico-participativo propuesto por Delgado

(2002):

**NORMATIVO**

**VENTAJA:**

- Cuenta con la actitud legalista, dando cumplimiento a los parámetros constitucionales.
- Programa a largo plazo, con la intención de mejora.
- Enfoque de las acciones bajo la visión institucional.
- Cuenta con la actitud legalista, dando cumplimiento a los parámetros constitucionales.
- Programa a largo plazo, con la intención de mejora.
- Enfoque de las acciones bajo la visión institucional.

### **DESVENTAJA:**

- Rigidez, lo que no permite generar ambientes de cambio.
- La autoridad central está dirigida por el rector.
- Las propuestas vienen directamente del gobierno y las regulan el ministerio de educación, las secretarías entre otros.
- Instituciones cerradas, poco permeables, impidiendo escasos vínculos con el medio o relacionarse con otras organizaciones.
- Poca participación de los actores involucrados en la realidad educativa.
- Poca integración entre los involucrados.

### **ESTRATÉGICO- PARTICIPATIVO**

#### **VENTAJA**

- Existencia de normas, que facilitan la planeación y ejecución de proyectos.
- Variedad de estrategias, que apuntan al cumplimiento de los objetivos.
- La planificación permite revisar y analizar, reconociendo que el resultado es producto del colectivo.
- Desarrollo de actividades que vinculan a la comunidad en el proceso de gestión.

#### **DESVENTAJA**

- Participación activa y libertad para llevar a cabo decisiones consensuadas.
- La participación activa de los integrantes, puede generar controversias, en cuanto a la diferencia de opiniones.
- Decisiones y/o participaciones personales pueden afectar la visión institucional.
- Propone el inicio de actividades a corto plazo.

## **DIMENSIONES:**

Para el Ministerio de Educación (2011), nos menciona 4 dimensiones de la gestión educativa:

### **Gestión pedagógica – curricular:**

Se refiere al desarrollo esencial de la tarea de la institución y del personal que lo integra la enseñanza – aprendizaje, la cual incorpora la orientación hacia el desarrollo de los nuevos conocimientos, la curricular, la metodología, también comprende el quehacer de los profesores, las actividades pedagógicas, las estrategias de enseñanza, el dominio y el manejo del aula, la empatía con los estudiantes, la actualización docente que le brinda beneficio y fortalecimiento mejora como maestro, diversificación curricular, las programaciones didácticas, las evaluaciones de los estudiantes, etc (p. 35).

### **Gestión institucional:**

Esta dimensión aportará a reconocer la manera cómo se organizan los integrantes de la escuela para el correcto funcionamiento del mismo. La gestión institucional nos brinda un panorama para la sistematización y el estudio de las actividades y aquellas situaciones de organización que dan la presencia de una forma de funcionamiento. En esta dimensión se toma en cuenta la estructura formal, los organigramas, el reparto de labores, comunicación, liderazgo, el empleo del tiempo y los espacios en la cual se forma la estructura informal. También es fundamental fomentar las habilidades, actualizaciones, desarrollo personal y grupal con el propósito que la escuela se desenvuelva de forma flexible aceptando los retos que se presenta (p. 36).

### **Gestión administrativa:**

Integra acciones y actividades de manejo de los recursos humanos, desarrollo técnico, la parte económica de la institución como también la seguridad y el manejo de información de los que integran la escuela. También está relacionado al cumplimiento de las normas que establece el ministerio se incluye en esta dimensión el monitoreo de las funciones con el fin de mejorar los procesos de aprendizajes. La dimensión busca en todo instante armonizar los intereses personales con lo de la institución de la forma que sea más sencillo tomar acuerdos que nos dirija a concretar para el éxito de la meta de la escuela (p. 37).

**Gestión comunitaria:**

Es considerada las relaciones que hay en la escuela con su ámbito social, la cual integran los padres de familia como factor y apoyo importante, las instituciones como la municipalidad, las organizaciones eclesíásticas, instituciones privadas entre otros. La participación de ellos debe contestar a una meta que posibilite alianzas estratégicas para mejorar la calidad del aprendizaje (p. 37).

Para Correa, Álvarez y Correa (2014), mencionan 4 dimensiones:

**La gestión directiva:**

Requiere de un liderazgo claro y compartido para dirigir al equipo humano en el diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional: visión, misión, valores y principios institucionales. Para la formulación de las metas; la articulación de planes, programas y proyectos. Para la definición de una cultura organizacional que incida en el logro de los objetivos institucionales y para lograr la apropiación del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional por parte de la comunidad educativa. Una gestión

directiva eficaz reconoce las necesidades y potencia las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; orienta sus acciones para alinear objetivos, tomar decisiones de manera participativa y construir una visión compartida de la institución; hace seguimiento a metas e indicadores que permitan el control del quehacer directivo, administrativo financiero, académico-pedagógico y comunitario y de convivencia. Igualmente, se preocupa por una adecuada gestión del conocimiento al interior de la institución educativa a la que reconoce como una organización inteligente, como una organización que aprende (p. 20).

**La gestión académica:**

Visibiliza el logro del horizonte institucional mediante el diseño de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos que aseguren la formación integral del ser humano en el ser, el estar, el hacer, el tener, el convivir y el trascender expresados en planes de estudio contextualizados. La gestión académica tiene como elementos de referencia los resultados de las evaluaciones internas y externas y los estándares básicos de calidad educativa. Para ello trabaja aspectos como el diseño e implementación de planes de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje, proyectos transversales, investigación, clima de aula y estrategias de articulación de grados, niveles y áreas (p. 25).

**La gestión administrativa:**

Comprende una serie de acciones intencionadas mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la institución en sus diferentes ámbitos de gestión. La gestión administrativa requiere de una visión sistémica de la organización. Esto significa que reconoce el todo y las partes que componen la institución, la interdependencia entre áreas, y la incidencia de las acciones en todo el sistema, en el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, metas y estrategias institucionales. En el ámbito administrativo y financiero la información se considera como uno de los recursos más valiosos de la institución pues permite a los miembros hacer una adecuada planeación de su trabajo, así como un seguimiento permanente al desempeño y logros en los diferentes ámbitos de gestión. De igual manera, la información es el insumo para la obtención de estadísticas educativas e indicadores académicos, por lo cual se hace necesaria una gestión de la información, que sea crítica, responsable y rigurosa. Esta área es la encargada de planear, administrar y disponer los recursos físicos, materiales y financieros de la institución; definir la política del manejo de estos recursos para garantizar una gestión transparente y hacer permanentes procesos de rendición de cuentas a la comunidad educativa (p. 29).

**Gestión de convivencia y comunidad:**

Considerada como la misión vital de las organizaciones que lideran procesos educativos, ésta define, mantiene y hace seguimiento a la interacción existente entre miembros de la comunidad educativa y de la institución en su conjunto con el medio social y productivo en el que se desenvuelve. En este sentido, esta área identifica necesidades y problemas del contexto social, propone acciones de proyección social y apoya programas que contribuyan a su solución y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. La institución educativa desde la gestión de convivencia y comunidad genera vínculos culturales, sociales y afectivos con los padres de familia, los egresados, los líderes institucionales y comunitarios para proponer alianzas que posibiliten apoyar el desarrollo humano y social de la comunidad en la que está inscrita. Repiensa y resignifica la relación escuela-comunidad teniendo en cuenta referentes como el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución, con los cuales indaga la realidad para diseñar estrategias de prevención, convivencia, inclusión y permanencia que potencian la relevancia y pertinencia del Proyecto Educativo Institucional y su democratización mediante procesos de participación ciudadana (p. 33).



### **1.1.6. Satisfacción Laboral**

Para Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (p. 23).

Según Blum y James (1982), la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (p. 45).

Para Robbins y Judge (2011), nos dice:

Es probable que la mayoría quiera un puesto de trabajo satisfactorio. No obstante, como ninguno es perfecto, con frecuencia tenemos que intercambiar los atributos del puesto de trabajo te presentamos estos factores o atributos de puesto de trabajo: Autonomía e independencia, prestaciones, oportunidades de avance profesional, remuneración, seguridad laboral, capacitaciones, oportunidades para utilizar habilidades, relación con los colegas, relación con el supervisor (p. 89).

Mientras que Robbins (1998), define "la satisfacción laboral, centrándose básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, como la actitud general de un individuo hacia su trabajo".

Para Chiavenato (1999), nos dice: "El comportamiento humano es dinámico. El comportamiento es causado, existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos. El comportamiento es motivado" (p. 6).

Para Muñoz (1990), define a la satisfacción Laboral como el sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (p. 10).

A su vez Márquez (2002), define que la satisfacción laboral, es una actitud del trabajador frente a su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser” (p.15).

#### **Teoría de satisfacción laboral:**

Se analizó las principales teorías sobre la satisfacción laboral que se consideran más resaltantes.

La teoría de satisfacción laboral de Herzberg (1959), postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

|               |   | FACTORES MOTIVADORES                               |   | FACTORES HIGIENICOS                                   |   |                                    |
|---------------|---|--|---|---|---|------------------------------------|
|               |   | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN SATISFACCIÓN |                                    |
| SATISFACTORES | Realización exitosa del trabajo.  | Falta de responsabilidad.                          | Trabajo rutinario y aburrido, etc.                  | INSATISFACTORES                                       | Status elevado.                                   | Malas relaciones interpersonales.  |
|               | Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. |  |   |   | Incremento del salario.                           | Bajo salario.                      |
|               | Promociones en la empresa, etc.   |  |   |   | Seguridad en el trabajo, etc.                     | Malas condiciones de trabajo, etc. |

**Figura 1:** Factores motivadores e higiénicos por Herzberg  
Fuente: Herzberg (1959)

El planteamiento de la teoría de satisfacción laboral de Herzberg menciona que la satisfacción solo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el trabajador.

### Teoría de las necesidades de Maslow

Maslow (1954), menciona que el “diseñó una teoría psicológica sobre la motivación humana que explicó mediante una jerarquía de necesidades o motivaciones que afectan a todos los sujetos y que organizó estructuralmente como una pirámide”.

Esta pirámide consta de cinco niveles que explican el comportamiento humano. En la parte más baja de la pirámide se sitúan las necesidades prioritarias para la supervivencia y en la parte más alta se sitúa las de menor importancia para la supervivencia, pero de mayor transcendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional. Para Maslow (1954), existe un orden de prioridad en las necesidades, de manera que se satisfacen primero las necesidades más básicas y a partir de ahí podemos ir generando necesidades más complejas. Solo pueden satisfacerse los niveles superiores de la pirámide cuando

los niveles inferiores han sido satisfechos. De acuerdo con la pirámide, las cinco necesidades comenzando por la base de la pirámide son:

- 1) Necesidades fisiológicas: Son la primera prioridad del sujeto, son innatas y están relacionadas con la supervivencia. En esta categoría entraría la comida, bebida, sexo, dormir, eliminar desechos, mantener la temperatura corporal, respirar, etc. De estas necesidades depende la supervivencia del individuo y deben ser las primeras en satisfacerse (p. 30).
- 2) Necesidad de seguridad: Tendencia a sentirse seguro y protegido frente a situaciones de peligro físico y/o psicológico. Su objetivo es la protección contra el peligro, amenazas, privaciones, etc. Esta necesidad prevalece sobre los bienes materiales o la propiedad privada (si una persona es amenazada físicamente mientras saca dinero del cajero, lo más probable es que le dé el dinero al atracador sin preocuparse de la pérdida económica puesto que el objetivo sería proteger su integridad física). Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen otras necesidades más complejas (p.31).
- 3) Necesidad de afiliación: Desarrollo afectivo y de interacción entre las personas, con la necesidad de amistad, afecto y aceptación social. El ser humano tiene una tendencia natural a agruparse, siente la necesidad de pertenecer a distintos grupos. Cuando esta necesidad no se cubre (no recibir afecto, dificultades en la comunicación con otras personas de alrededor, no estar integrado en ningún grupo, etc.) estas personas desarrollarán a corto o medio plazo problemas psicológicos (p.31).

- 4) Necesidad de estima o reconocimiento: Necesidad de todo ser humano de sentirse valorado por sí mismo y por los demás. Cuando estas necesidades están cubiertas el sujeto se siente seguro de sí mismo, mientras que si no están cubiertas el sujeto sufre desajustes que se expresan en sentimientos de inferioridad, inestabilidad emocional, depresión, etc (p.32).
- 5) Necesidad de autorrealización: Para Maslow es el ideal al que todo ser humano desea llegar, su objetivo es desarrollar todo el potencial y talento disponible y progresar en la vida al máximo para alcanzar la perfección o autorrealización. Cuando alcanzamos este estrato significa que el resto de necesidades están cubiertas (p. 34).



**Figura 2:** Jerarquía de las Necesidades

Fuentes: (Maslow, 1954)

## **Teoría de las Expectativas de Vroom**

Según Vroom (1964), afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo. Incluye tres elementos o variables:

1. Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado
2. Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
3. Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.



**Figura 3:** Teoría de las Expectativas de Vroom  
Fuente: (Vroom, 1964)

## DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Según Robbins (1998), menciona 4 dimensiones:

**Condiciones de tarea:** A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado, así también el horario de trabajo (p. 50).

**Beneficios económicos:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción (p. 58).

**Reconocimiento personal y/o social:** Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción (p. 60).

**Relaciones interpersonales:** Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Por tanto, tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. La satisfacción en el empleado se incrementa cuando el jefe es comprensivo, amigable y ofrece halagos por buen desempeño, escucha la opinión de los empleados y muestra un interés personal por ellos. También la interacción con la sociedad (p. 61).

Para Márquez (2002), menciona 4 dimensiones:

**Reto del trabajo:** Uno de los aspectos que debe analizar el cuestionario de satisfacción en el trabajo son las propias características de la actividad laboral, entre las que se encuentran la percepción del profesional en torno a la variedad de habilidades que desarrolla, la identificación y significado de las tareas, retroalimentación y autonomía. Sistema de recompensas justas. La compensación salarial y el sistema de promociones



también afectan a la felicidad del personal, por lo que el cuestionario de satisfacción en el trabajo también debe incluir cuestiones sobre la suficiencia y adecuación de la remuneración, coherencia de los salarios y equidad entre los diferentes profesionales (p. 20).

**Condiciones favorables de trabajo:** El ambiente laboral es otro de los detonantes del bienestar laboral. Por ello, aspectos como la seguridad o higiene de las instalaciones, estado y adecuación de los recursos materiales o estética del entorno también deben ocupar un espacio en el cuestionario de satisfacción en el trabajo (p. 21).

**Colegas que brinden apoyo:** El trabajo en equipo y las relaciones horizontales y verticales en la compañía son otro de los elementos que pueden aumentar o disminuir la satisfacción laboral. Cuál es el grado de cohesión de los grupos, cómo se desarrolla el vínculo con los superiores o cuál es la percepción sobre el clima laboral son también puntos clave de la encuesta (p. 21).

**Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo:** Cuanto más adaptado esté el puesto a su ocupante, mayor satisfacción tendrá este. ¿De qué depende? El horario, las condiciones laborales, la conciliación familiar, los servicios o incentivos, las opciones de formación o de desarrollo social son factores que afectan a este bienestar y deben recogerse en el cuestionario de satisfacción en el trabajo (p.22).

## **RELACIÓN ENTRE GESTIÓN EDUCATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL**

Para Robbins (1998), menciona “Sentirse satisfecho laboralmente demuestra que la valoración que uno realiza con respecto a su centro de trabajo, y al rol que cumple dentro de éste, es positiva, es decir, se siente cómodo y conforme trabajando en dicho lugar”.

Por otra parte, García (2010), dice: “la satisfacción en el trabajo es un hecho de múltiples dimensiones; en la cual se congregan las características personales del individuo y las del trabajo teniendo en cuenta también la infraestructura, comunicación, liderazgo y a la comunidad conjuntamente”.

Según Botero (2009), señala que el “compromiso pedagógico constituye una fuente de Satisfacción laboral docente”.

El Ministerio de educación (2011), agrega que una gran cantidad de docentes sienten que crecen personalmente en la misma medida en que lo hacen sus alumnos. Estos argumentos podrían explicar la intención de nuestra informante de sensibilizar a las personas a fin de que la ayuden o contribuyan a permanecer el mayor tiempo posible con sus pequeños alumnos. La relación personal profesor alumno, que “el peso del componente relacional es muy fuerte, la relación constituye, posiblemente el recurso fundamental a la hora de trabajar con niños(as) pequeños. Este aspecto, podría constituir una motivación intrínseca adicional que posibilite la percepción de satisfacción (p.26).

### 3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Gestión:** Es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización (Casassús, 1998).

**Gestión educativa:** Es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales (Alvarado, 1999, p. 17).

**Satisfacción:** Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada (Giese, 1999).

**Satisfacción laboral:** La satisfacción laboral, centrándose básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, como la actitud general de un individuo hacia su trabajo (Robbins, 1998).

**Gestión pedagógica:** Es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje (Lujambio, 2010).

**Gestión institucional:** Es una herramienta para crecer en eficacia, es decir en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos que no pueden darse por presupuestos (Ministerio de Educación, 2011).

**Gestión administrativa:** Integra acciones y actividades de manejo de los recursos humanos, desarrollo técnico, la parte económica de la institución como también la seguridad y el manejo de información de los que integran la escuela (Ministerio de Educación, 2011).

**Gestión comunitaria:** Es considerada las relaciones que hay en la escuela con su ámbito social, la cual integran los padres de familia como factor y apoyo importante, las instituciones como la municipalidad, las organizaciones eclesiásticas, instituciones privadas entre otros (Ministerio de Educación, 2011).

**Condiciones de tarea:** A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo (Robbins, 1998).

**Institución educativa:** Implica adentrarnos a aquellos factores humanos que interfieren en el proceso educativo, tales como maestros, alumnos y administradores del proceso. Debemos remontarnos a los valores transferidos por ellos en su realidad sociocultural (Tejeda, 2000).

**Docente:** Es el que le aporta una serie de valores y de conocimientos importantes para su trayectoria profesional y personal (Pérez, 2008).

**Administración:** La administración se define como el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados (Koontz, 1964).

## **IV. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **4.1. TIPO DE ESTUDIO**

La investigación fue de tipo correlacional porque mide el grado de relación que existe entre dos o más variables y después se cuantificaron y analizaron las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

### **4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para alcanzar los objetivos planteados y para analizar las certezas de las hipótesis formuladas, el diseño de investigación fue no experimental, transeccional y correlacional.

No experimental, porque no se manipuló deliberadamente las variables, y los individuos fueron observados en su contexto natural, pues las variables independientes ya ocurrieron.

Transeccional, puesto que el dato se recolectó en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia en un momento determinado.

Correlacional: Porque mide el grado de relación que exista entre dos o más variables.

### **4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **POBLACIÓN**

La población objeto de estudio fue conformado por todos docentes nombrados y contratados de la Institución educativa “San Francisco de Asís”, año 2018.

Criterio de inclusión: los docentes que participaron en el estudio son los que vienen laborando en la I.E. 6 meses, sin tener en cuenta la condición laboral (nombrado o contratado).

Criterio de exclusión: nadie fue excluido.

N = docentes nombrados y contratados de la Institución educativa “San Francisco de Asís”, año 2018= 40

Alcance: Institución educativa “San Francisco de Asís.

Tiempo: 2018.

Elemento: docentes nombrados y contratados de la Institución educativa “San Francisco de Asís”.

Unidad de alcance: Cada uno de los docentes nombrados y contratados de la Institución educativa “San Francisco de Asís”.

## MUESTRA

La muestra para la investigación fueron todos los docentes nombrados y contratados de la Institución educativa “San Francisco de Asís, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Docentes nombrados y contratados de la Institución educativa  
“San Francisco de Asís*

| <b>ÁREA DE TRABAJO</b> | <b>N°<br/>TRABAJADORES</b> |
|------------------------|----------------------------|
| Nombrados              | 23                         |
| Contratados            | 17                         |
| <b>Total</b>           | <b>40</b>                  |

### 4.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### **Fuentes primarias:**

Se contó con información primaria mediante el uso de un cuestionario que se recopiló directamente de la información de los docentes nombrados y contratados de la Institución educativa “San Francisco de Asís”, Pariacoto.

#### **Fuente secundaria:**

Para el presente estudio de investigación se obtuvo información secundaria mediante el análisis documental en libros, revistas especializadas, información relevante consignada en la página web sobre la gestión educativa y satisfacción laboral.

#### **Técnica e instrumento**

La técnica que se utilizó en este caso fue la encuesta con su instrumento el cuestionario que fue aplicado a cada uno de los docentes nombrados y contratados de la Institución educativa “San Francisco de Asís”, Pariacoto.

#### **4.5. TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

##### **Tratamiento de la información**

Para el procesamiento y análisis de esta investigación se acudió a un análisis estadístico para determinar la relación de las variables en estudio. Se realizó el registro de una base de datos preparada para las mediciones a través del paquete SPSS 21, en la cual se indicó el porcentaje de acuerdo a los números de relación de las variables.

##### **Técnicas estadísticas**

Se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman. Es de correlación no paramétrica, debido a que es un coeficiente que permite medir la correlación o asociación entre la variable independiente y dependiente en estudio; asimismo las variables son cualitativas a escala ordinal y permitió medir la hipótesis principal y específicas.



## V. RESULTADOS

En este acápite se presentan los resultados de la investigación, provenientes de las variables Gestión Educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

### 5.1. GESTIÓN EDUCATIVA

En esta parte de los resultados se presentan las tablas y figuras que contienen los datos descriptivos y relaciones de variable Gestión Educativa.

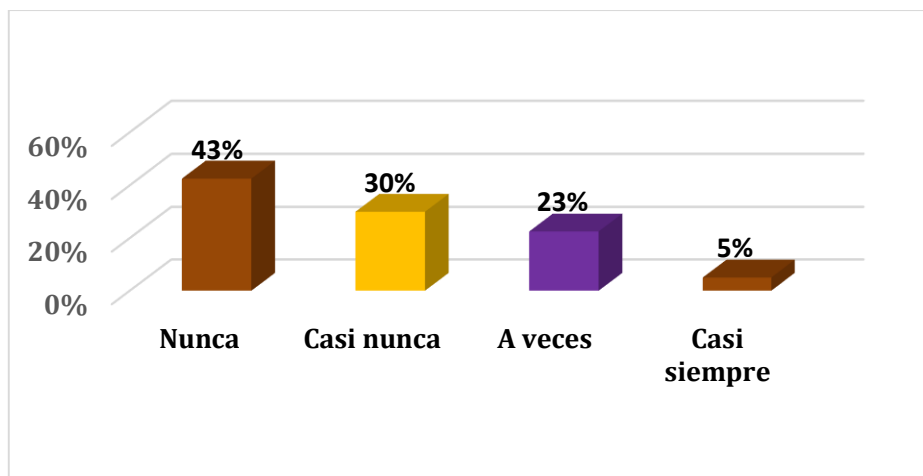
En este acápite se presentan las tablas del 3 al 10 y figuras del 4 al 10 que contienen datos de forma descriptivas.

**Tabla 3**

*La dirección asesora al docente en materia técnico pedagógico*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 15         | 37,5       |
| Casi nunca   | 14         | 35,0       |
| A veces      | 9          | 22,5       |
| Casi siempre | 2          | 5,0        |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 3, el 38% de los docentes opinan que nunca la dirección asesora al docente en materia técnico pedagógico, mientras que solo el 5% opinan que casi siempre.



**Figura 4:** Verifica los métodos y estrategias pedagógicas para la conducción del proceso enseñanza aprendizaje

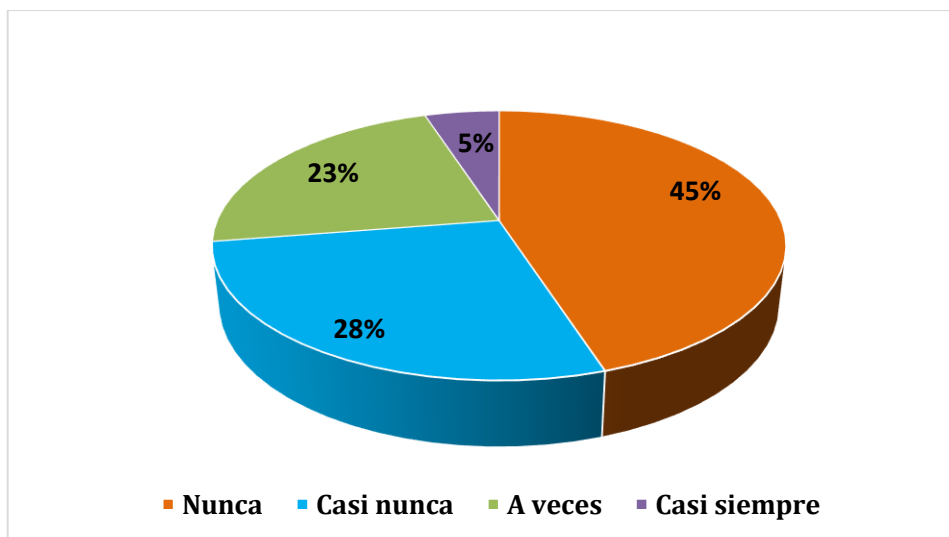
Como se muestra en la figura 4, el 43% de los docentes opinan que nunca la dirección realiza la verificación sobre la utilización de los métodos y estrategias pedagógicas para la conducción del proceso enseñanza aprendizaje, mientras que solo el 5% opinan que casi siempre.

**Tabla 4**

*Existen criterios de evaluación ya definidos para los estudiantes*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 12         | 30,0       |
| Casi nunca   | 13         | 32,5       |
| A veces      | 13         | 32,5       |
| Casi siempre | 2          | 5,0        |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 4, el 30% de los docentes mencionan que nunca existe criterios de evaluación ya definidos para los estudiantes, mientras que el 5% consideran que casi siempre.



**Figura 5:** La I.E. cuenta con una Programación Curricular

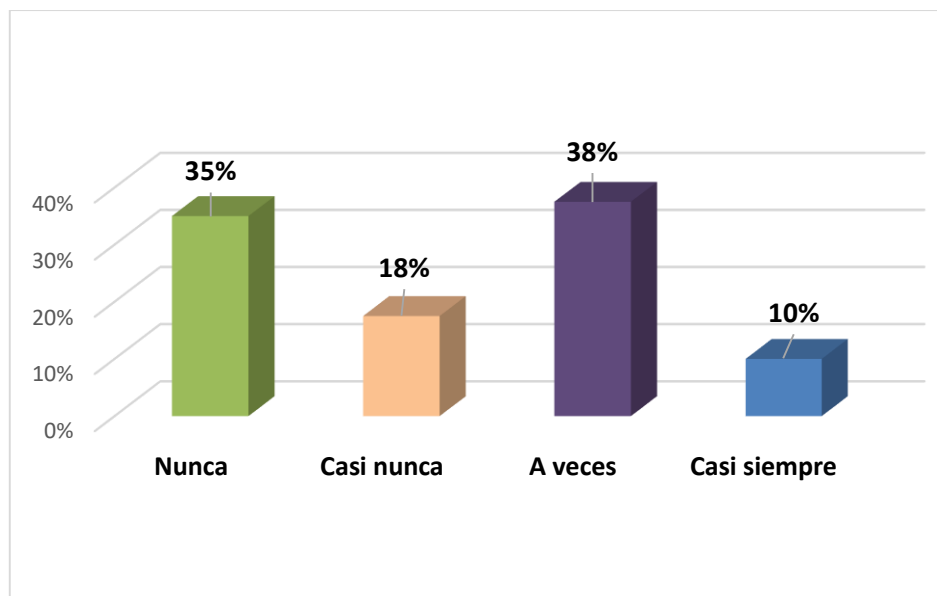
Como se muestra en la figura 5, el 45% de los docentes mencionan que nunca la dirección verifica que la programación y las estrategias didácticas están en relación a la Programación Curricular, mientras que el 5% consideran que casi siempre.

**Tabla 5**

*Utiliza los recursos y materiales para la mejora de la Institución*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 14         | 35,0       |
| Casi nunca   | 12         | 30,0       |
| A veces      | 11         | 27,5       |
| Casi siempre | 3          | 7,5        |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 5, el 35% de los docentes mencionan que nunca la I.E. Utiliza adecuadamente los recursos y materiales educativos en la mejora de la institución, mientras que el 8% consideran que casi siempre.



**Figura 6:** La infraestructura se encuentra en buen estado y es apropiada para el desarrollo académicas

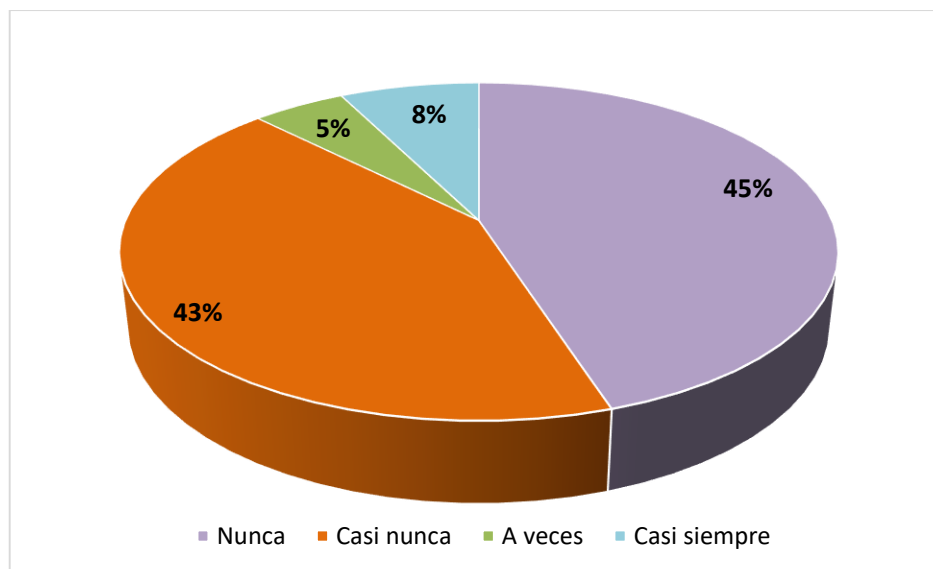
Como se muestra en la figura 6, el 35% de los docentes mencionan que nunca la infraestructura de la institución se encuentra en buen estado y es apropiada para el desarrollo de las actividades académicas, mientras que el 10% consideran que Casi siempre.

**Tabla 6**

*Uso adecuado de los materiales didácticos y tecnológicos*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 10         | 25,0       |
| Casi nunca   | 13         | 32,5       |
| A veces      | 13         | 32,5       |
| Casi siempre | 4          | 10,0       |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 6, el 25% de los docentes mencionan que nunca la I.E. promueve a los docentes el uso adecuado de los materiales didácticos y tecnológicos para mejorar el proceso de aprendizaje, mientras que el 10% consideran que Casi siempre.



**Figura 7:** Realiza con eficiencia y eficacia la distribución de tareas a los docentes

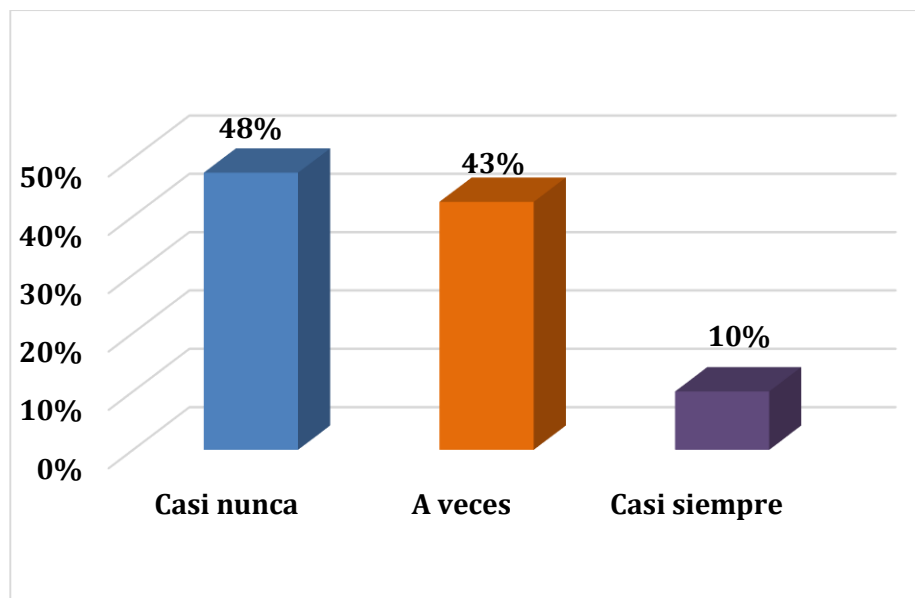
Como se muestra en la figura 7, el 45% de los docentes mencionan que nunca la I.E. realiza con eficiencia y eficacia la distribución de tareas en los docentes, mientras que el 8% consideran que casi siempre.

**Tabla 7**

*La I.E. Cuenta con liderazgo pedagógico*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 16         | 40,0       |
| Casi nunca   | 20         | 50,0       |
| Casi siempre | 4          | 10,0       |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 7, el 40% de los docentes mencionan que nunca la I.E. cuenta con liderazgo pedagógico, mientras que el 10% consideran que casi siempre.



**Figura 8:** Hay participación a los docentes, CONEI, APAFA en la toma de decisiones y en la elaboración de los documentos

Como se muestra en la figura 8, el 48% de los docentes mencionan que casi nunca la dirección verifica que la programación y las estrategias didácticas están en relación a la Programación Curricular, mientras que el 10% consideran que casi siempre.

**Tabla 8**

*Incentiva el trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes grados.*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Casi nunca   | 24         | 60,0       |
| A veces      | 13         | 32,5       |
| Casi siempre | 3          | 7,5        |
| Total        | 40         | 100,0      |

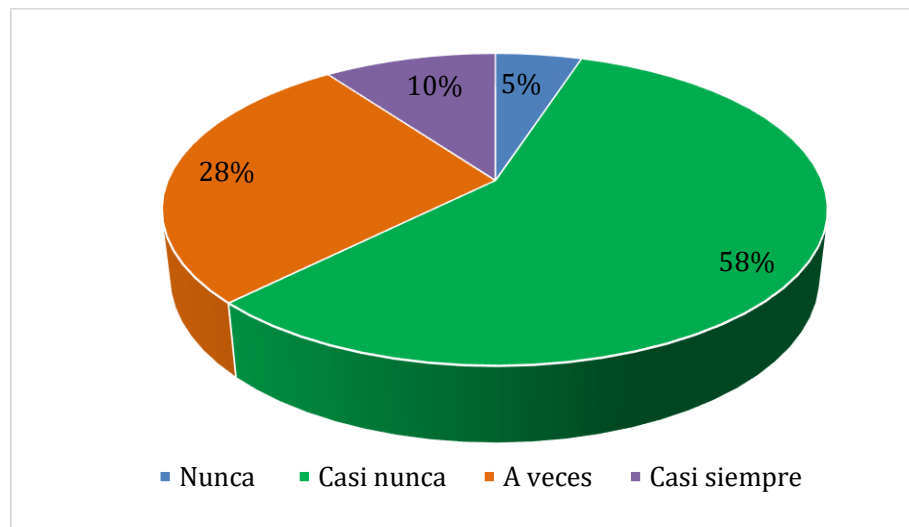
Como se muestra en la tabla 8, el 60% de los docentes mencionan que casi nunca la I.E. Incentiva el trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes grados, mientras que el 8% consideran que casi siempre.

**Tabla 9**

*Hay participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 7          | 17,5       |
| Casi nunca   | 15         | 37,5       |
| A veces      | 14         | 35,0       |
| Casi siempre | 4          | 10,0       |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 9, el 18% de los docentes mencionan que nunca la I.E. Fomenta la participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes, mientras que el 10% consideran que casi siempre.



**Figura 9:** Hay participación de las docentes en actividades para la mejora de enseñanza

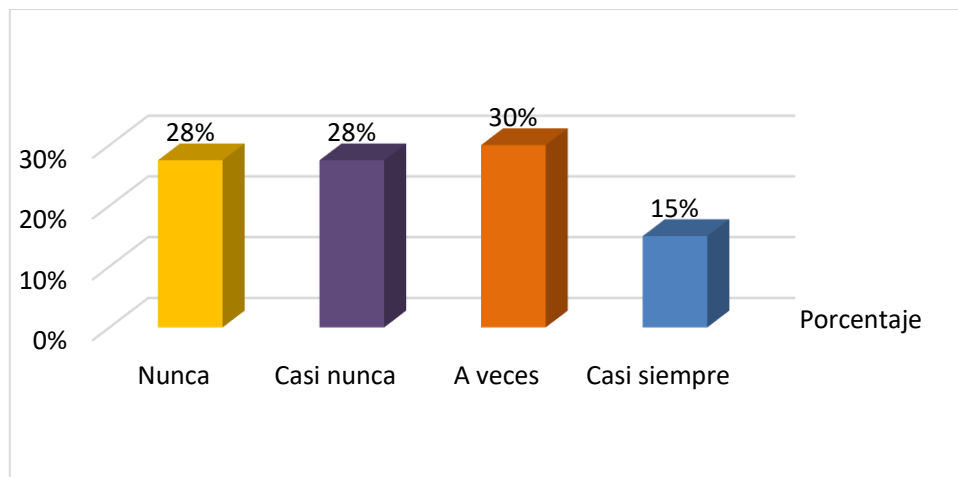
Como se muestra en la figura 9, el 58% de los docentes mencionan que casi nunca la I.E. Fomenta la participación de las docentes en actividades para la mejora de enseñanza, mientras que el 10% consideran que casi siempre.

**Tabla 10**

*Existe la participación de las comunidades en las actividades que busquen mejorar integración de los alumnos*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 12         | 30,0       |
| Casi nunca   | 9          | 22,5       |
| A veces      | 15         | 37,5       |
| Casi siempre | 4          | 10,0       |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 10, el 30% de los docentes mencionan que nunca la I.E. fomenta la participación de las comunidades en las actividades que busquen mejorar integración de los alumnos, mientras que el 10% consideran que casi siempre.



**Figura 10:** La I.E. y la comunidad organizan actividades y proyectos orientados al desarrollo y a la creatividad de los estudiantes

Como se muestra en la figura 10, el 28% de los docentes mencionan que nunca la institución educativa y la comunidad organizan actividades y proyectos orientados al desarrollo y a la creatividad de los estudiantes, mientras que el 15% consideran que casi siempre.



## 5.2. SATISFACCIÓN LABORAL

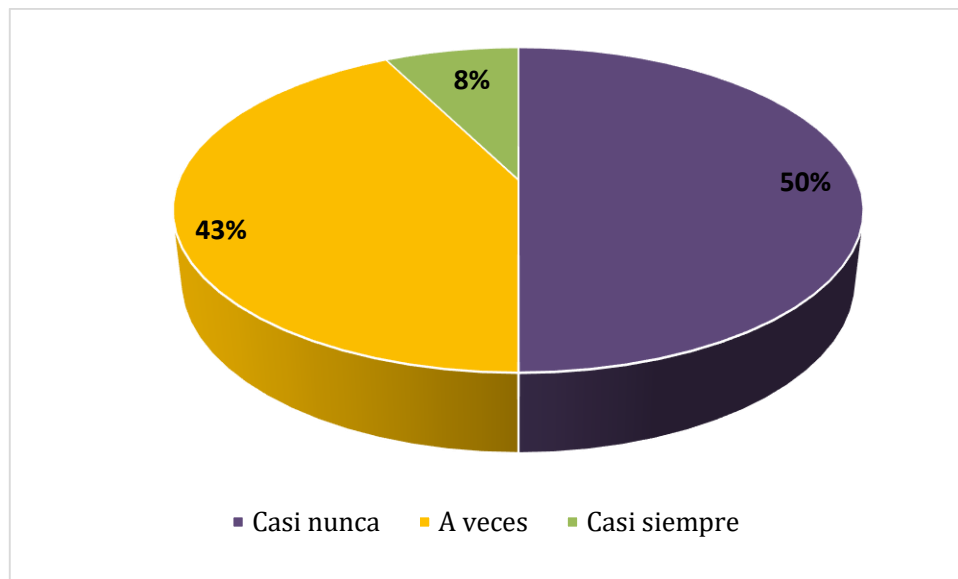
En esta parte de los resultados se presentan las tablas del 11 al 15 y figuras del 11 al 14.

**Tabla 11**

*La I.E. proporciona un adecuado ambiente físico y el espacio*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 9          | 22,5       |
| Casi nunca   | 13         | 32,5       |
| A veces      | 12         | 30,0       |
| Casi siempre | 6          | 15,0       |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 11, el 23% de los docentes mencionan que nunca la I.E. proporciona un adecuado ambiente físico y el espacio que disponen en su centro de trabajo, mientras que el 15% consideran que casi siempre.



**Figura 11:** La I.E. es flexible en el horario de trabajo

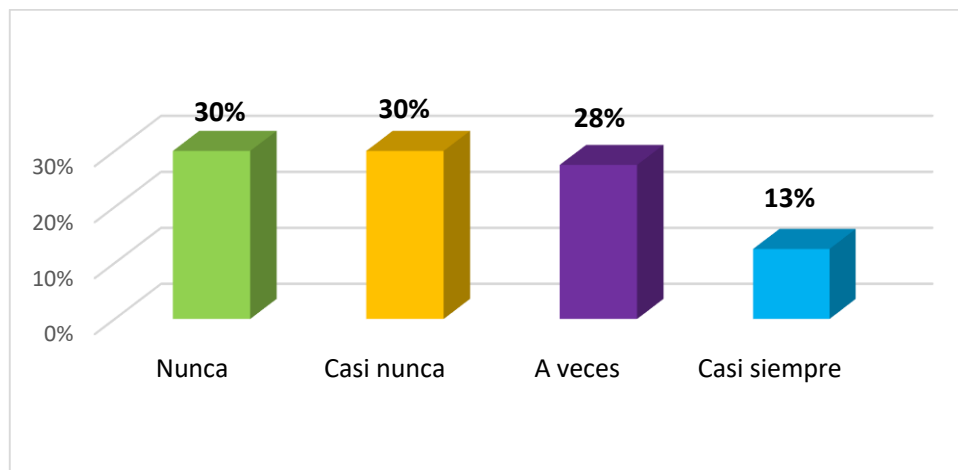
Como se muestra en la figura 11, el 50% de los docentes mencionan que casi nunca la I.E. es flexible en el horario de trabajo, mientras que el 8% consideran que casi siempre.

**Tabla 12**

*Las condiciones salariales que perciben son buenas*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Casi nunca   | 14         | 35,0       |
| A veces      | 20         | 50,0       |
| Casi siempre | 6          | 15,0       |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 12, el 35% de los docentes mencionan que casi nunca las condiciones salariales que perciben son buenas, mientras que el 15% consideran que casi siempre.



**Figura 12:** Recibes gratificaciones por trabajos adicionales para la mejora en el proceso de aprendizaje

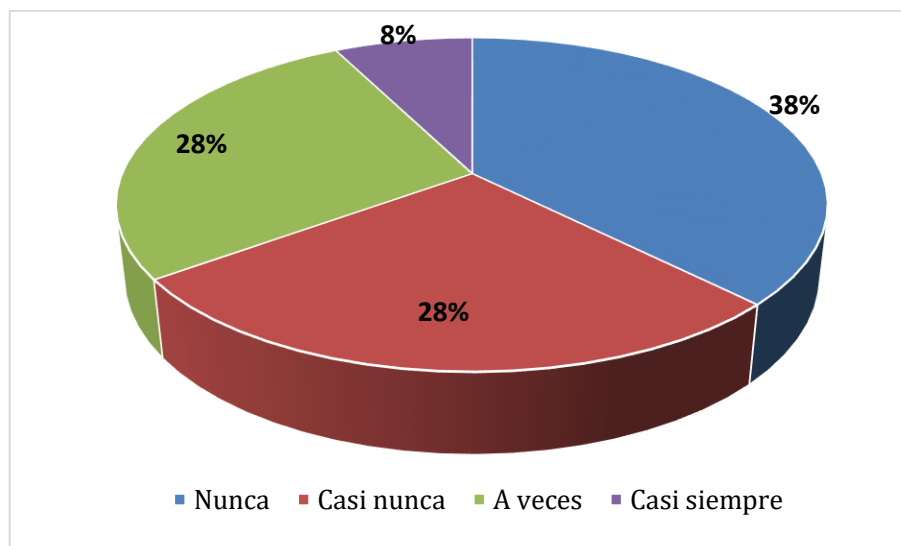
Como se muestra en la figura 12, el 30% de los docentes mencionan que nunca y casi nunca reciben gratificaciones por trabajos adicionales para la mejora en el proceso de aprendizaje, mientras que el 13% consideran que a casi siempre.

**Tabla 13**

*Existen oportunidades para desarrollar su carrera profesional*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 14         | 35,0       |
| Casi nunca   | 8          | 20,0       |
| A veces      | 13         | 32,5       |
| Casi siempre | 5          | 12,5       |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 13, el 35% de los docentes mencionan que nunca la I.E. proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional, mientras que el 13% consideran que casi siempre.



**Figura 13:** Se reconocen tus logros

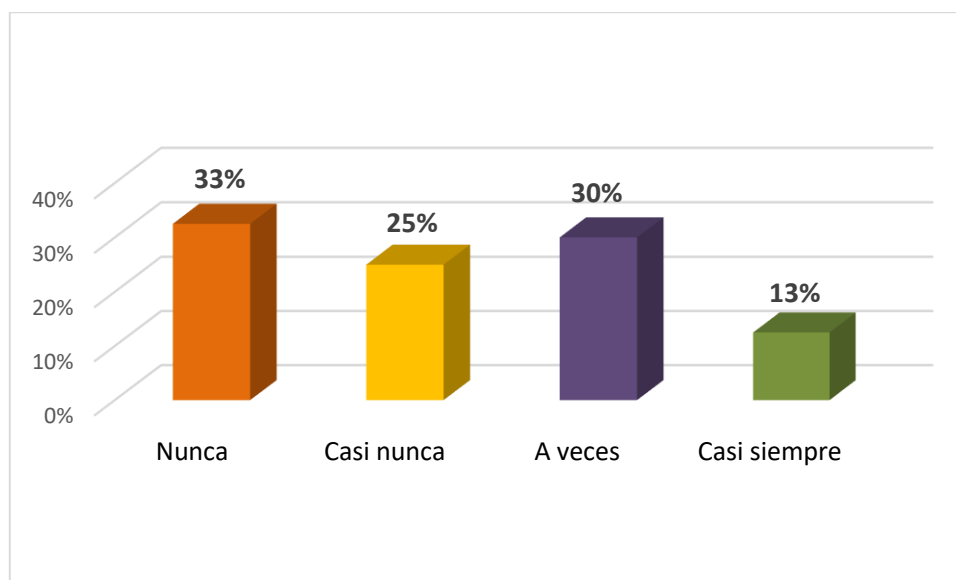
Como se muestra en la figura 13, el 38% de los docentes mencionan que nunca se reconocen tus logros, mientras que el 8% consideran que casi siempre.

**Tabla 14**

*Proporciona apoyo suficiente para ampliar la formación*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 14         | 35,0       |
| Casi nunca   | 11         | 27,5       |
| A veces      | 11         | 27,5       |
| Casi siempre | 4          | 10,0       |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 14, el 35% de los docentes mencionan que nunca la institución proporciona apoyo suficiente para ampliar la formación, mientras que el 10% consideran que Casi siempre.



**Figura 14:** la relación docentes y padres de familia son armoniosos y sin conflicto

Como se muestra en la figura 14, el 33% de los docentes mencionan que nunca la relación entre docentes y padres de familia son armoniosos y sin conflicto, mientras que el 13% consideran que casi siempre.

**Tabla 15***Las relaciones docentes y director son armoniosas y sin conflicto*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Nunca        | 11         | 27,5       |
| Casi nunca   | 14         | 35,0       |
| A veces      | 12         | 30,0       |
| Casi siempre | 3          | 7,5        |
| Total        | 40         | 100,0      |

Como se muestra en la tabla 15, el 28% de los docentes mencionan que nunca las relaciones entre los docentes y el director son armoniosas y sin conflicto, mientras que el 8% consideran que casi siempre.

### 5.3. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, se presenta la tabla 16, la cual contiene el cruce de la variable gestión educativa con la satisfacción laboral, de esta manera mostrar la relación existente entre las variables mencionadas.

**Tabla 16***Relación Gestión Educativa y Satisfacción Laboral*

|              |      | GESTION EDUCATIVA |           |              |
|--------------|------|-------------------|-----------|--------------|
|              |      | INADECUADO        | ADECUADO  | Total        |
| SATISFACCION | BAJA | 18<br>86%         | 3<br>14%  | 21<br>100,0% |
|              | ALTA | 8<br>42%          | 11<br>58% | 19<br>100,0% |
| Total        |      | 26                | 14        | 40           |

Como se muestra en la tabla 16, el 86% de los docentes mencionan que ante una inadecuada gestión educativa se da una baja satisfacción, por otro lado, el 14% mencionan que ante una adecuada gestión educativa hay una baja satisfacción.

### A) La gestión pedagógica y la Satisfacción Laboral

A continuación, se presenta la tabla 17, la cual contiene el cruce de la variable gestión pedagógica con la satisfacción laboral, de esta manera mostrar la relación existente entre las variables mencionadas.

**Tabla 17**  
*Relación Gestión pedagógica y Satisfacción laboral*

|              |      | Pedagógica |           |              |
|--------------|------|------------|-----------|--------------|
|              |      | Inadecuado | Adecuado  | Total        |
| SATISFACCION | BAJA | 16<br>76%  | 5<br>24%  | 21<br>100,0% |
|              | ALTA | 4<br>21%   | 15<br>79% | 19<br>100,0% |
| Total        |      | 20         | 20        | 40           |

Como se muestra en la tabla 17, el 76% de los docentes mencionan que ante una inadecuada gestión pedagógica se da una baja satisfacción, por otro lado, el 24% mencionan que ante una adecuada gestión pedagógica hay una baja satisfacción.

## B) La gestión administrativa y la Satisfacción Laboral

A continuación, se presenta la tabla 18, la cual contiene el cruce de la variable gestión administrativa con la satisfacción laboral, de esta manera mostrar la relación existente entre las variables mencionadas

**Tabla 18**

*Relación Gestión administrativa y la satisfacción laboral*

|              |      | Administrativa |           | Total        |
|--------------|------|----------------|-----------|--------------|
|              |      | Inadecuado     | Adecuado  |              |
| SATISFACCION | BAJA | 16<br>76%      | 5<br>24%  | 21<br>100,0% |
|              | ALTA | 6<br>32%       | 13<br>68% | 19<br>100,0% |
| Total        |      | 22             | 18        | 40           |

Como se muestra en la tabla 18, el 76% de los docentes mencionan que ante una inadecuada gestión administrativa se da una baja satisfacción, por otro lado, el 24% mencionan que ante una adecuada gestión administrativa hay una baja satisfacción.

### C) La gestión institucional y la Satisfacción Laboral

A continuación, se presenta la tabla 19, la cual contiene el cruce de la variable gestión institucional con la satisfacción laboral, de esta manera mostrar la relación existente entre las variables mencionadas.

**Tabla 19**

*Relación gestión institucional y satisfacción laboral*

|              |      | Institucional |           |              |
|--------------|------|---------------|-----------|--------------|
|              |      | inadecuado    | adecuado  | Total        |
| SATISFACCION | BAJA | 19<br>91%     | 2<br>10%  | 21<br>100,0% |
|              | ALTA | 3<br>16%      | 16<br>84% | 19<br>100,0% |
| Total        |      | 22            | 18        | 40           |

Como se muestra en la tabla 19, el 91% de los docentes mencionan que ante una inadecuada gestión institucional se da una baja satisfacción, por otro lado, el 10% mencionan que ante una adecuada gestión institucional hay una baja satisfacción.



## D) La gestión comunitaria y la Satisfacción Laboral

A continuación, se presenta la tabla 20, la cual contiene el cruce de la variable gestión comunitaria con la satisfacción laboral, de esta manera mostrar la relación existente entre las variables mencionadas.

**Tabla 20**  
*Relación gestión comunitaria y satisfacción laboral*

|              |      | Comunitaria |           | Total        |
|--------------|------|-------------|-----------|--------------|
|              |      | Inadecuado  | Adecuado  |              |
| SATISFACCION | BAJA | 17<br>81%   | 4<br>19%  | 21<br>100,0% |
|              | ALTA | 2<br>11%    | 17<br>90% | 19<br>100,0% |
| Total        |      | 19          | 21        | 40           |

Como se muestra en la tabla 20, el 81% de los docentes mencionan que ante una inadecuada gestión comunitaria se da una baja satisfacción, por otro lado, el 19% mencionan que ante una adecuada gestión comunitaria hay una baja satisfacción.

### 5.4. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

#### 5.4.1. Hipótesis general:

Hi: La gestión educativa se relaciona significativa con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.

#### Hipótesis estadística

Ha: La gestión educativa se relaciona significativa con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.

Ho: La gestión educativa no se relaciona significativa con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.

## Elección de la prueba

**Tabla 21**

*Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk.*

|                   | Pruebas de normalidad           |    |      |              |    |      |
|-------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|                   | Estadístico                     | gl | Sig. | Estadístico  | gl | Sig. |
| SATISFACCION      | ,364                            | 40 | ,000 | ,634         | 40 | ,000 |
| GESTION EDUCATIVA | ,403                            | 40 | ,000 | ,614         | 40 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como se muestra en la tabla 21, El 0,00001 es menor al 5% por lo cual son datos no paramétricos y por tanto se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para corroborar la hipótesis de investigación.

**Tabla 22**

*Correlación de Spearman entre Gestión Educativa y satisfacción laboral*

|                 |                   | Correlaciones              |                   |              |
|-----------------|-------------------|----------------------------|-------------------|--------------|
|                 |                   |                            | GESTION EDUCATIVA | SATISFACCION |
| Rho de Spearman | GESTION EDUCATIVA | Coeficiente de correlación | 1,000             | ,457**       |
|                 |                   | Sig. (bilateral)           | .                 | ,003         |
|                 |                   | N                          | 40                | 40           |
|                 | SATISFACCION      | Coeficiente de correlación | ,457**            | 1,000        |
|                 |                   | Sig. (bilateral)           | ,003              | .            |
|                 |                   | N                          | 40                | 40           |

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

Como se muestra en la tabla 22, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación con una relación significativa aun moderada, con un nivel de significancia de 0,003.

### 5.4.2. Hipótesis específica 1

H1: Existe una relación significativa entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

#### Hipótesis estadística

Ha: La gestión pedagógica se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

Ho: La gestión pedagógica no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

**Tabla 23**

*Correlación de Spearman entre Gestión Pedagógica y satisfacción laboral*

| Correlaciones      |              |                            |            |              |
|--------------------|--------------|----------------------------|------------|--------------|
|                    |              |                            | PEDAGÓGICA | SATISFACCION |
| Rho de<br>Spearman | PEDAGÓGICA   | Coeficiente de correlación | 1,000      | ,551**       |
|                    |              | Sig. (bilateral)           | .          | ,000         |
|                    |              | N                          | 40         | 40           |
|                    | SATISFACCION | Coeficiente de correlación | ,551**     | 1,000        |
|                    |              | Sig. (bilateral)           | ,000       | .            |
|                    |              | N                          | 40         | 40           |

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

Como se muestra en la tabla 23, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación con una relación significativamente aun moderada, con un nivel de significancia de 0,0001.

### 5.4.3. Hipótesis específica 2

H2: Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

#### Hipótesis estadística

Ha: La gestión administrativa se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

Ho: La gestión administrativa no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

**Tabla 24**

*Correlación de Spearman entre Gestión Administrativa y satisfacción laboral*

|                 |                | Correlaciones              |                |              |
|-----------------|----------------|----------------------------|----------------|--------------|
|                 |                |                            | ADMINISTRATIVA | SATISFACCION |
| Rho de Spearman | ADMINISTRATIVA | Coeficiente de correlación | 1,000          | ,448**       |
|                 |                | Sig. (bilateral)           | .              | ,004         |
|                 |                | N                          | 40             | 40           |
|                 | SATISFACCION   | Coeficiente de correlación | ,004           | 1,000        |
|                 |                | Sig. (bilateral)           | ,448**         | .            |
|                 |                | N                          | 40             | 40           |

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

Como se muestra en la tabla 24, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación con una relación significativamente aun moderada, con un nivel de significancia de 0,004.

#### 5.4.4. Hipótesis específica 3

H3. Existe una relación significativa entre la gestión institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

#### Hipótesis estadística

Ha: La gestión institucional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

Ho: La gestión institucional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

**Tabla 25**

*Correlación de Spearman entre Gestión Institucional y satisfacción laboral*

|                 |               | Correlaciones              |               |              |
|-----------------|---------------|----------------------------|---------------|--------------|
|                 |               |                            | INSTITUCIONAL | SATISFACCION |
| Rho de Spearman | INSTITUCIONAL | Coeficiente de correlación | 1,000         | ,750**       |
|                 |               | Sig. (bilateral)           | .             | ,000         |
|                 |               | N                          | 40            | 40           |
|                 | SATISFACCION  | Coeficiente de correlación | ,750**        | 1,000        |
|                 |               | Sig. (bilateral)           | ,000          | .            |
|                 |               | N                          | 40            | 40           |

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

Como se muestra en la tabla 25, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación con una relación significativamente alta, con un nivel de significancia de 0,0001.

#### 5.4.5. Hipótesis específica 4

H4. Existe una relación significativa entre la gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

#### Hipótesis estadística

Ha: La gestión comunitaria se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

Ho: La gestión comunitaria no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.

**Tabla 26**

*Correlación de Spearman entre Gestión Comunitaria y satisfacción laboral*

| <b>Correlaciones</b> |              |                            |             |              |
|----------------------|--------------|----------------------------|-------------|--------------|
|                      |              |                            | COMUNITARIA | SATISFACCION |
| Rho de Spearman      | COMUNITARIA  | Coeficiente de correlación | 1,000       | ,704**       |
|                      |              | Sig. (bilateral)           | .           | ,000         |
|                      |              | N                          | 40          | 40           |
|                      | SATISFACCION | Coeficiente de correlación | ,704**      | 1,000        |
|                      |              | Sig. (bilateral)           | ,000        | .            |
|                      |              | N                          | 40          | 40           |

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

Como se muestra en la tabla 26, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación con una relación significativamente alta, con un nivel de significancia de 0,0001.

## VI. DISCUSION

El presente trabajo de investigación se centró en Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.

Los resultados fueron obtenidos a través de encuestas por medio del instrumento el cuestionario. Las herramientas utilizadas fueron sometidas al criterio de 3 expertos quienes observaron y dieron recomendaciones que fueron mejorados.

De acuerdo a los resultados obtenidos la hipótesis general de investigación, en relación entre la gestión educativa y la satisfacción laboral, habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman con un  $Rho = 0,457$  señala que hay una relación aun moderada con las variables, con un nivel de significancia 0,003. Resultado que se relaciona con el autor Rojas (2013), Concluyó que mientras hay una buena gestión educativa también habrá un alto nivel de satisfacción laboral, sin embargo, existiendo una buena gestión educativa no siempre existe buen desempeño docente.

En la primera hipótesis específica donde se planteó muestra una relación significativa moderada ( $Rho = 0,551$ ) entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes; con un nivel de significancia de 0,0001. Aporte parecido que fue planteados por Yábar (2013), en los que señala que existe una relación significativa entre el planeamiento pedagógico de la gestión educativa y la relación con la práctica docente; es decir a mejor gestión pedagógica mayor será el compromiso laboral en aula.

Respecto a la segunda hipótesis en donde se planteó muestra una relación significativa aun moderada ( $Rho = 0,448$ ) entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los

docentes; con un nivel de significancia de 0,004. Resultado que se relaciona con el estudio de Rivas (2009), que llegó a la siguiente conclusión el nivel de correlación es positivo y moderado por lo cual se relaciona con las variables.

Con respecto a la tercera hipótesis en donde se planteó muestra una relación significativa alta ( $Rho= 0,750$ ) entre gestión institucional y la satisfacción laboral en los docentes; con un nivel de significancia de 0,0001. De acuerdo al resultado planteado por Núñez (2009), concluyó que a mejor gestión institucional mayor será la satisfacción laboral de los docentes.

Con respecto a la cuarta hipótesis en donde se planteó muestra una relación significativa alta ( $Rho= 0,704$ ) entre gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes; con un nivel de significancia de 0,0001. Aporte parecido que fue planteado por Basto (2010), que concluye que hay una relación moderada entre las variables.



## VII. CONCLUSIONES

1. Se ha confirmado, con los resultados encontrados y con las herramientas estadísticas de coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho=0,457$ ), que existe una relación significativa aun moderada entre la Gestión Educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018, con un nivel de significancia de 0,003. Lo cual permite aceptar la hipótesis de investigación.
2. Existe una relación significativa aun moderada entre la Gestión Pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018 ( $Rho=0,551$ ), con un nivel de significancia de 0,0001. Lo cual permite aceptar la hipótesis específica 1 de investigación.
3. Existe una relación significativa aun moderada entre la Gestión Administrativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018 ( $Rho=0,448$ ), con un nivel de significancia de 0,004. Lo cual permite aceptar la hipótesis específica 2 de investigación.
4. Existe una relación significativa alta entre Gestión Institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018 ( $Rho=0,750$ ), con un nivel de significancia de 0,0001. Lo cual permite aceptar la hipótesis específica 3 de investigación.
5. Existe una relación significativa alta entre Gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018 ( $Rho=0,704$ ), con un nivel de significancia de 0,0001. Lo cual permite aceptar la hipótesis específica 4 de investigación.

## VIII. RECOMENDACIONES

1. Implementar reuniones trimestrales entre la dirección y los docentes para una participación conjunta y activa en la toma de decisiones de criterio pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, con visión a la ejecución que se plantea en los objetivos de la institución educativa y en beneficio del docente.
2. Realizar talleres de jornada de capacitación para docentes y directivos en temas relacionados a estrategias de enseñanza, criterios de evaluación y programación curricular.
3. Realizar gestiones y seguimientos centrados en hacer requerimientos oportunos sobre materiales, infraestructura y recursos educativos para mejorar el proceso de aprendizaje y posteriormente informar a la comunidad educativa y así mejorar el servicio educativo.
4. Promover a través de reuniones entre los miembros de la comunidad educativa cambios de actitud, que cuenten con capacidad de innovación, participación, comunicación y liderazgo para mejorar la gestión institucional y la satisfacción laboral.
5. Implementar charlas que participen todos los integrantes de la institución educativa, el mismo que incluya alumnos, ex alumnos, docentes, administrativos, padres de familia y la comunidad con la finalidad de generar alianzas estratégicas en beneficio de la institución, personal docente y administrativo.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa-Enfoques y procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo.
- Basto, I. (2010). *Liderazgo y Satisfacción Laboral en instituciones educativas de nivel secundaria en la zona urbana de Pichanaki Chanchamayo*. (Tesis para obtener el grado de magister). Universidad Enrique Guzmán y Valle, lima.
- Blum, M., & James, N. (1982). *Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricas y Sociales)*. México: Trillas.
- Botero, C. (2009). *Scielo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Casassús, J. (1998). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Recuperado de [www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto](http://www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto)
- Celmi, A., & Celedonio, A. (2011). *Satisfacción laboral del personal administrativo y calidad de servicio en las facultades de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo*. (Tesis inédita de licenciada). UNASAM, Huaraz.
- Chavarría, N., & Medina, D. (2013). *La compensación y satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chiquinquirá – Ancash*. (Tesis de licenciada). UNASAM, Huaraz.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw - Hill.
- Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2014). *Gestión educativa*. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

- Damos, G., & oliva, J. (2015). *Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas Ugel 01, Lima*. (Tesis para optar el grado académico de doctor). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4884/Damas\\_VGE-%20Oliva\\_AJG.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4884/Damas_VGE-%20Oliva_AJG.pdf?sequence=1)
- Delgado, P. (2002). *Modelos de gestión educativa en las prácticas de supervisores de EGB chaqueñas*. Recuperado de <http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2002/09-Educacion/D-002.pdf>
- Fuentes, S. (09 de marzo de 2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis para obtener el grado de licenciada). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gallegos, J. (2004). *Gestión educativa en un proceso de descentralización*. Perú: San Marcos.
- García, A. (2010). *Recursos educativos digitales*. Recuperado de [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/boa/contenidos.php/d211b52ee1441a30b59ae008e2d31386/845/estilo/aHR0cDovL2FwcmVuZGVlbmxbmVhLnVhZkZWEuZWR1LmNvL2VzdGlsb3MvYXp1bF9jb3Jwb3JhdGl2by5jc3M=/1/contenido/#referencia\\_3a](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/boa/contenidos.php/d211b52ee1441a30b59ae008e2d31386/845/estilo/aHR0cDovL2FwcmVuZGVlbmxbmVhLnVhZkZWEuZWR1LmNvL2VzdGlsb3MvYXp1bF9jb3Jwb3JhdGl2by5jc3M=/1/contenido/#referencia_3a)
- Giese, J. (1999). *Defining Consumer Satisfaction*. Mexico: Mc Graw – Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Koontz, H. (1964). *Curso de Administración Moderna*. México: Mc Graw – Hill.
- Lujambio, A. (2010). *Programas escuelas de calidad*. México: Mc Graw – Hill.
- Locke, E. (1976). *La naturaleza y causas de la satisfacción laboral*. Chicago: Rand McNally College.

- Macedo, I., & Quito, M. (2007). *La Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg y la Satisfacción laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz*. (Tesis inédita de licenciada). UNASAM, Huaraz.
- Márquez, M. (2002). *Satisfacción laboral*. México: Mc Graw - Hill.
- Maslow, A. (1954). *Teoría de la satisfacción laboral*. México: Hill.
- Mateo, A. (2015). *Gestión Educativa y Satisfacción Laboral en los docentes de tres Instituciones Educativas de la Red 13, UGEL 01*. (Tesis para obtener el grado de magister). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8384/Mateo\\_SAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8384/Mateo_SAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de educación. (2011). *Manual de gestión para directores*. Lima: Lance.
- Ministerio de educación. (2014). *Modelo de servicio educativo*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/a/006.php](http://www.minedu.gob.pe/a/006.php)
- Ministerio de educación. (2017). *Resolución de secretaria general N° 073 – 2017*. Lima: Lance.
- Mora, M. (1999). *Transformación y gestión curricular de la Universidad Antioquia*. Colombia: El tiempo.
- Muñoz, A. (1990). *La resolución de conflictos*. Recuperado de <http://motivacion.about.com/od/relaciones/a/La-Resolucion-De-Conflictos.htm>
- Núñez, A. (2009). *Investigación Relación entre el clima institucional y satisfacción laboral*. (Tesis para optar el grado de maestría). Recuperado <https://docplayer.es/31359459-Relacion-entre-clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-en-docentes-de-informatica-y-sistemas-de-informacion.html>

- Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definición de docente*. Recuperado de <https://definicion.de/docente/>
- Rivas, M. (2009). *Satisfacción laboral y desempeño de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de el salvador*. (Tesis para optar el grado de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8384/Mateo\\_SAM.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8384/Mateo_SAM.pdf?sequence=1)
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Judge. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Educación Superior Latinoamericana.
- Robles, R., & Vega, S. (2010). *Clima organizacional y la satisfacción laboral en los hoteles de tres estrellas de la Provincia de Huaraz*. (Tesis inédita de licenciada). UNASAM, Huaraz.
- Rojas, N. (2013). *En su investigación gestión educativa y desempeño docente*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Sañudo, L. (2006). *La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Recuperado de <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html> (Descargado el 20 de mayo de 2009, a las 8:40 p.m.)
- Tejeda, J. (2000). *La educación en el marco de una sociedad global: algunos principios y nuevas exigencias*. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. México: Plaza y Valdés.

Trejo, C. (2015). *Gestión educativa y satisfacción laboral en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de Aucallama*. (Tesis para obtener el grado de magister). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8157/Trejo\\_CZC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8157/Trejo_CZC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yábar, S (2013). *En su investigación gestión educativa y su relación con la práctica docente*. (Tesis para obtener el grado de magister). UNMSM, Lima.

Vroom, V. (1964). *Teoría de la expectativa*. Recuperado de <https://erandiramirez.wordpress.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>

## **X. ANEXOS**

- Matriz de Consistencia
- Encuestas



## 10.1. Matriz de Consistencia

### Gestión educativa y satisfacción laboral en los docentes de la institución educativa San Francisco de Asís sede Pariacoto, 2018

| PROBLEMA  | OBJETIVO   | HIPOTESIS  | VARIABLES                       | DIMENSIÓN                          | INDICADORES  |
|---|--|--|---------------------------------|------------------------------------|--|
| PROBLEMA GENERAL  | OBJETIVO GENERAL   | HIPOTESIS GENERAL  |                                 |                                    |  |
| ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018?           | Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.            | Existe una relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.                  | <b>GESTIÓN EDUCATIVA (X)</b>    | Gestión Pedagógica                 | Los criterios de evaluación del aprendizaje<br>Estrategias de enseñanza<br>Programación curricular |
|   |  |  |                                 | Gestión Administrativa             | Recursos y materiales<br>Infraestructura   |
|   |  |  |                                 | Gestión Institucional              | Liderazgo eficaz<br>Comunicación<br>Distribución de tareas   |
|   |  |  |                                 | Gestión Comunitaria                | Relación colegio y la comunidad<br>Participación con los padres de familia                         |
| <b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>  | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>HIPOTESIS ESPECÍFICOS</b>   |                                 |                                    |  |
| PE1. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018?     | O.E.1. Establecer la relación que existe entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.    | H1: Existe una relación significativa entre la gestión pedagógica y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.     | <b>SATISFACCIÓN LABORAL (Y)</b> | Condiciones de trabajo             | Ambiente<br>Horario de trabajo   |
| PE2. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018? | O.E.2 Establecer la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018. | H2: Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018. |                                 | Beneficio económicos               | Salario<br>Gratificaciones   |
| PE3. ¿Cuál es la relación que existe la gestión institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018?        | O.E.3 Establecer la relación que existe entre la gestión institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.  | H3. Existe una relación significativa entre la gestión institucional y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.  |                                 | Reconocimiento personal y/o social | Elogios<br>Ascensos  |
| P.E.4 ¿Cuál es la relación que existe la gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018?         | O.E.4. Establecer la relación que existe entre la gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018.   | Existe una relación significativa entre la gestión comunitaria y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís - Pariacoto, 2018.        |                                 | Relaciones interpersonales         | Relaciones con los compañeros de trabajo-superiores<br>Con los padres de familia                   |

## 10.2. Encuestas



### UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

#### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

#### "GESTIÓN EDUCATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN

#### FRANCISCO DE ASIS SEDE PARIACOTO, 2018"

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene por objetivo Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018, información requerida con fines de investigación por lo que se solicita leer detenidamente y responder con la mayor veracidad ya que dicha información será considerada de carácter confidencial.

**INSTRUCCIONES:** Tenga la gentileza de leer cuidadosamente las preguntas y contestarlas en el espacio correspondiente marcando con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente; la respuesta que se obtenga será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende el éxito de nuestro estudio.

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Género:  Masculino  Femenino
- 1.2. Edad.....
- 1.3. Años en la institución Educativa.....
- 1.4. Tipo de dependencia laboral:  Nombrado  Contratado

#### II. VARIABLE DE ESTUDIO

| N° |  | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|----|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1  | La Dirección asesora y asiste permanentemente al personal a su cargo en materia técnico pedagógico.  |       |            |         |              |         |
| 2  | La dirección realiza la verificación sobre la utilización de los métodos y estrategias pedagógicas adecuadas para la conducción del proceso enseñanza aprendizaje. |       |            |         |              |         |
| 3  | Existen criterios de evaluación ya definidos para los estudiantes.   |       |            |         |              |         |
| 4  | La dirección verifica que la programación y las estrategias didácticas están en relación a la Programación Curricular.   |       |            |         |              |         |
| 5  | La I.E. Utiliza adecuadamente los recursos y materiales educativos en la mejora de la institución.   |       |            |         |              |         |
| 6  | La infraestructura de la institución se encuentra en buen estado y es apropiada para el desarrollo de las actividades académicas.                                  |       |            |         |              |         |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 7  | La I.E. promueve en los docentes el uso adecuado de los materiales didácticos y tecnológicos para mejorar el proceso de aprendizaje.         |  |  |  |  |  |
| 8  | La I.E. realiza con eficiencia y eficacia la distribución de tareas en los docentes.   |  |  |  |  |  |
| 9  | En la I.E. se puede observar el liderazgo pedagógico.  |  |  |  |  |  |
| 10 | La I.E. hace partícipe a los docentes, CONEI, APAFA y/o OTROS en la toma de decisiones y en la elaboración de los documentos (PAT, RI, PEI). |  |  |  |  |  |
| 11 | La I.E. Incentiva el trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes grados.   |  |  |  |  |  |
| 12 | La I.E. permite la participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes.                       |  |  |  |  |  |
| 13 | La I.E. Fomenta la participación de las docentes en actividades para la mejora de enseñanza.   |  |  |  |  |  |
| 14 | La I.E. Propicia la participación de la comunidad en las actividades que busquen mejorar integración de los alumnos.                         |  |  |  |  |  |
| 15 | La I.E. y la comunidad organizan actividades y proyectos orientados al desarrollo y la creatividad de los estudiantes.                       |  |  |  |  |  |
| 16 | La I.E. proporciona un adecuado ambiente físico y el espacio que disponen en su centro de trabajo.   |  |  |  |  |  |
| 17 | La I.E. es flexible en el horario de trabajo.  |  |  |  |  |  |
| 18 | Las condiciones salariales de los profesores son buenas.   |  |  |  |  |  |
| 19 | Recibes gratificaciones por trabajos adiciones para la mejora en el proceso de aprendizaje.  |  |  |  |  |  |
| 20 | La I.E. proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional.   |  |  |  |  |  |
| 21 | Se reconocen tus logros.   |  |  |  |  |  |
| 22 | La institución proporciona apoyo suficiente para ampliar la formación.   |  |  |  |  |  |
| 23 | La relación entre docentes y padres de familia son armoniosos y sin conflicto.   |  |  |  |  |  |
| 24 | La relación entre los docentes y el director son armoniosos y sin conflicto.   |  |  |  |  |  |



**UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“GESTIÓN EDUCATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**SAN FRANCISCO DE ASIS SEDE PARIACOTO, 2018”**

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene por objetivo Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa San Francisco de Asís, año 2018, información requerida con fines de investigación por lo que se solicita leer detenidamente y responder con la mayor veracidad ya que dicha información será considerada de carácter confidencial.

**INSTRUCCIONES:** Tenga la gentileza de leer cuidadosamente las preguntas y contestarlas en el espacio correspondiente marcando con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente; la respuesta que se obtenga será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende el éxito de nuestro estudio.

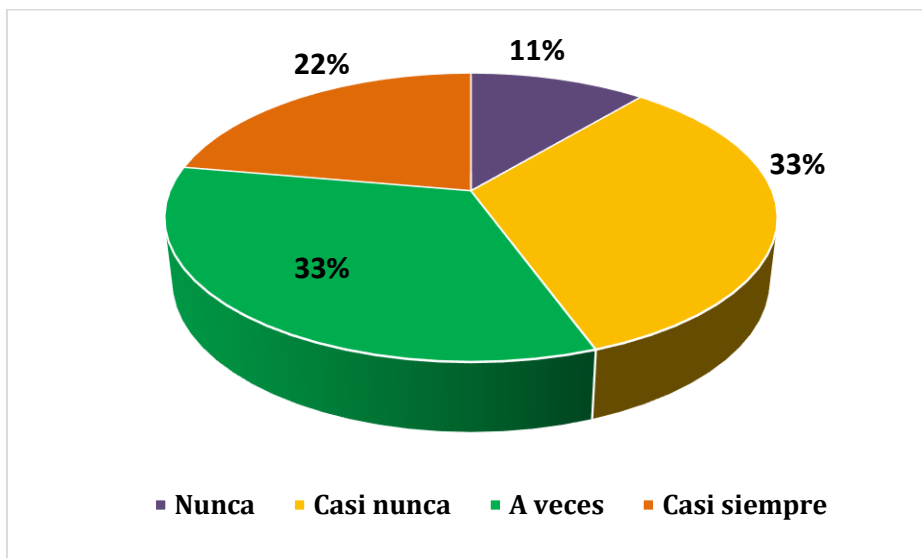
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Género:  Masculino  Femenino
- 1.2. Edad.....
- 1.3. Cargo.....
- 1.4. Años en la institución Educativa.....
- 1.5. Tipo de dependencia laboral:  Nombrado  Contratado

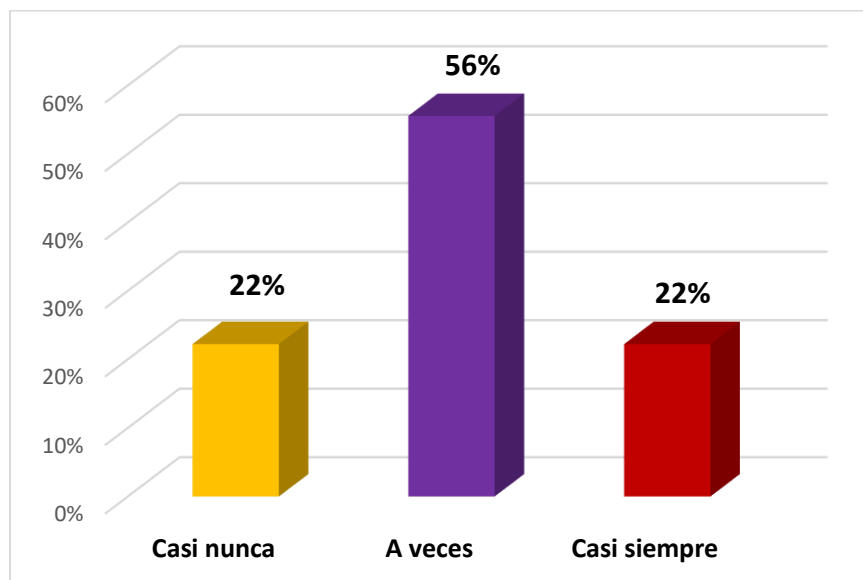
**II. VARIABLE DE ESTUDIO**

| N° |  | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|----|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1  | La dirección establece criterios de evaluación del aprendizaje ya definidos en la I.E.           |       |            |         |              |         |
| 2  | Existen Estrategias de enseñanza para mejorar el proceso pedagógico.                             |       |            |         |              |         |
| 3  | Cuanta la I.E. con Programación curricular de manera ordenada y objetiva.                        |       |            |         |              |         |
| 5  | Hace uso efectivo y eficiente de los recursos Los recursos y materiales que cuenta la I.E.       |       |            |         |              |         |
| 6  | Los directivos se preocupan sobre los cuidados de la infraestructura de la institución educativa |       |            |         |              |         |
| 8  | La dirección ejerce una actitud de liderazgo dentro de la I.E.                                   |       |            |         |              |         |
| 9  | La dirección ejerce una comunicación democrática y fluida con los docentes.                      |       |            |         |              |         |
| 10 | La dirección y coordinador realizan adecuadamente la distribución de tareas.                     |       |            |         |              |         |
| 12 | La dirección muestra un trato adecuado a los padres de familia y a la comunidad.                 |       |            |         |              |         |
| 13 | La dirección promueve la integración entre el personal docente y padres de familia.              |       |            |         |              |         |

### 10.3. Resultado del personal administrativo



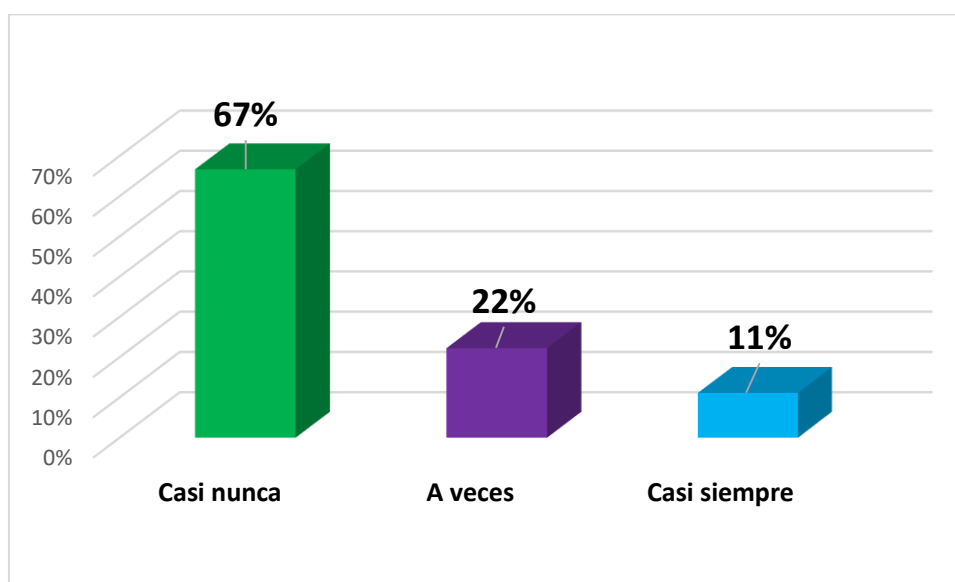
Existen Estrategias de enseñanza para mejorar el proceso pedagógico



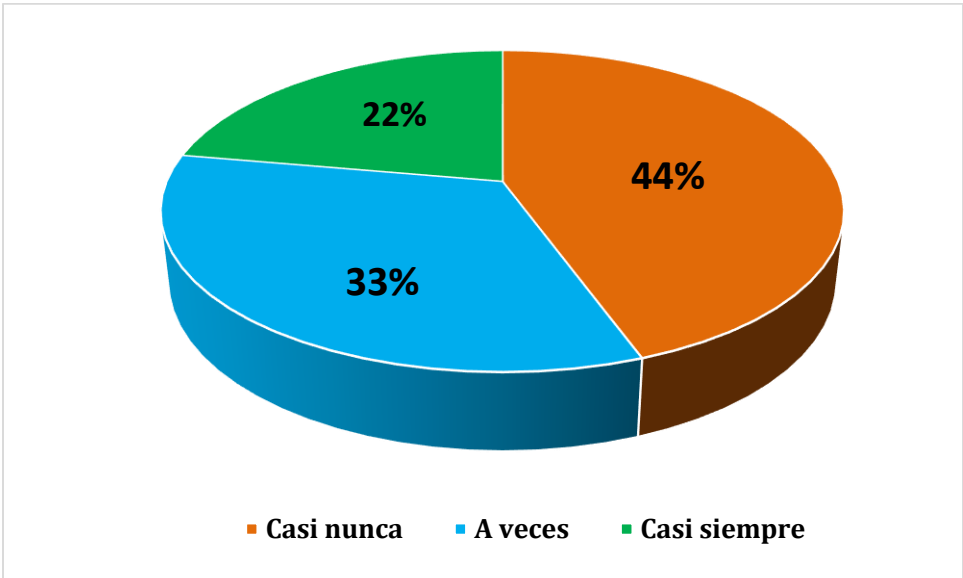
Cuenta la I.E. con Programación curricular de manera ordenada y objetiva

*Hace uso efectivo y eficiente de los recursos y materiales que cuenta la I.E.*

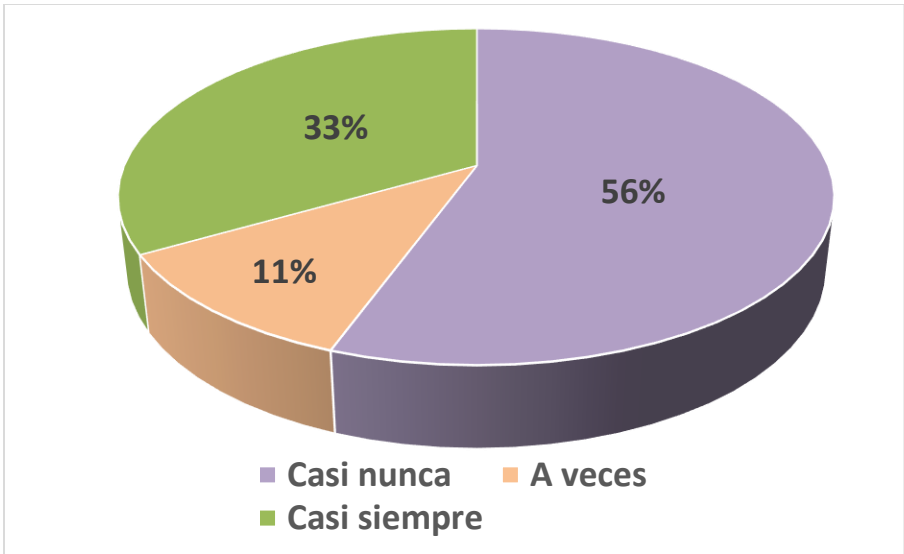
|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Casi nunca   | 4          | 44,4       |
| A veces      | 3          | 33,3       |
| Casi siempre | 2          | 22,2       |
| Total        | 9          | 100,0      |



Los directivos se preocupan sobre los cuidados de la infraestructura de la institución educativa



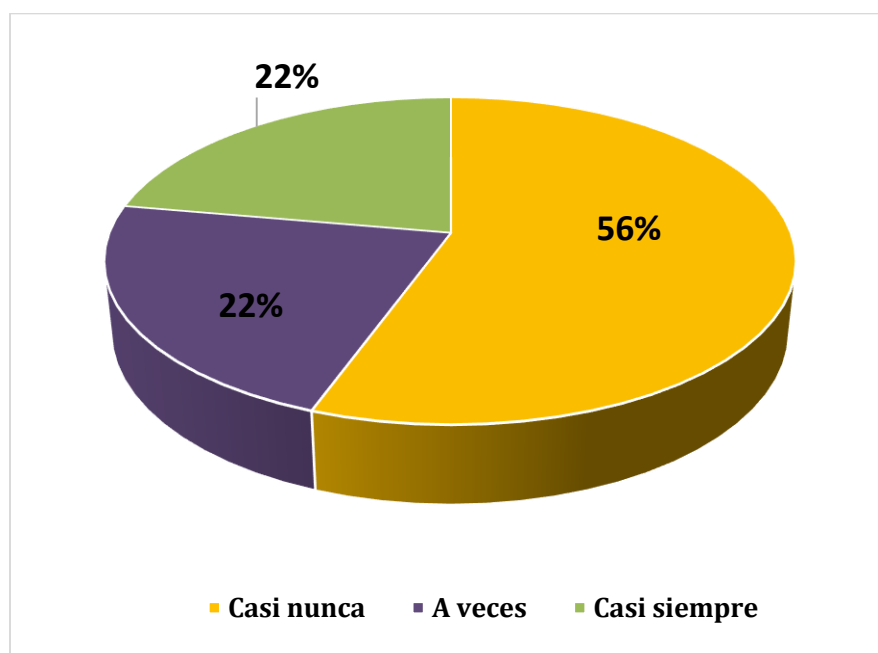
La dirección ejerce una actitud de liderazgo dentro de la I.E.



La dirección ejerce una comunicación democrática y fluida con los docentes

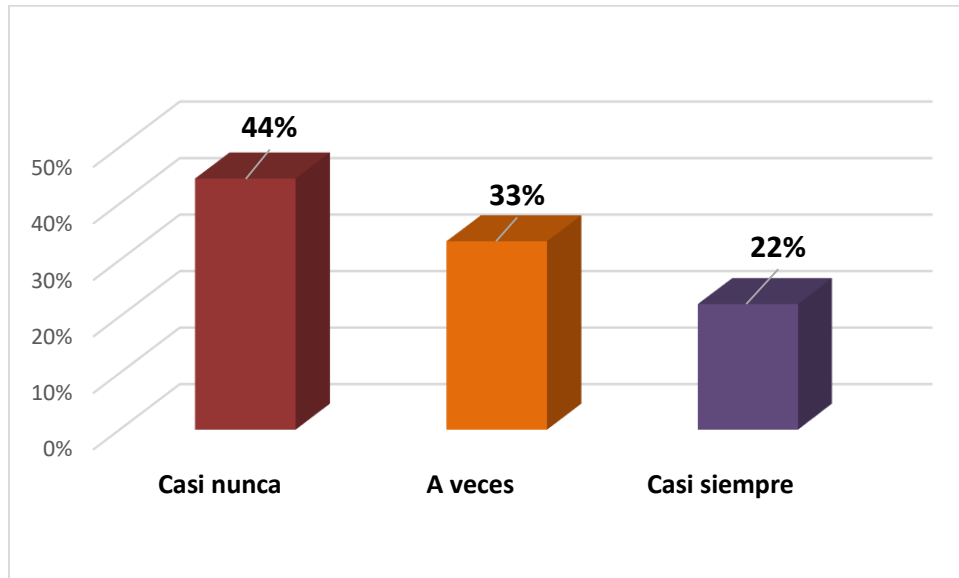
*La dirección y los coordinadores realizan adecuadamente la distribución de tareas*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Casi nunca   | 4          | 44,4       |
| A veces      | 3          | 33,3       |
| Casi siempre | 2          | 22,2       |
| Total        | 9          | 100,0      |



La dirección muestra un trato adecuado a los padres de familia y a la comunidad





La dirección promueve la integración entre el personal docente y padres de familia

*La dirección establece criterios de evaluación del aprendizaje ya definidos en la I.E.*

|              | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Casi nunca   | 5          | 55,6       |
| A veces      | 3          | 33,3       |
| Casi siempre | 1          | 11,1       |
| Total        | 9          | 100,0      |