

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

*Enrique Guzmán y Valle*

**ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**Gestión Educativa, Satisfacción Laboral y Práctica Docente en las instituciones  
educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017**

**Presentada por**

**Mercedes Gallardo Gutierrez**

**Asesor**

**Dra. María Maura Cámac Tiza**

**Para optar al Grado Académico de Doctor en  
Ciencias de la Educación**

**Lima – Perú**

**2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN  
Enrique Guzmán y Valle  
"Alma Mater del Magisterio Nacional"



ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA  
DIRECCIÓN

### **ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Ante el Jurado conformado por los docentes: Dra. Irma REYES BLÁCIDO, Dr. Willner MONTALVO FRITAS, Dr. Alfonso Gedulfo CORNEJO ZÚNIGA, Dra. Josefina Arimatea GARCÍA CRUZ y Dra. María Maura CÁMAC TIZA;

De conformidad al Reglamento para Optar al **GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN** aprobado mediante la Resolución N° 2690-2017-R-UNE del 31 de agosto del 2017.

La candidata al **GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**.

Doña **Mercedes GALLARDO GUTIERREZ**, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado: **GESTIÓN EDUCATIVA, SATISFACCIÓN LABORAL Y PRÁCTICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE MATUCANA, UGEL N° 15 DE HUAROCHIRÍ - LIMA, 2017;**

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formuladas por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de Sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

*Aprobada con Dieciocho (18) Sobresaliente*

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en Lima a los seis días del mes de abril del año dos mil veintidos.

  
.....  
Dra. Irma REYES BLÁCIDO  
**Presidente del Jurado**

  
.....  
Dr. Willner MONTALVO FRITAS  
**Jurado**

  
.....  
Dr. Alfonso Gedulfo CORNEJO ZÚNIGA  
**Jurado**

  
.....  
Dra. Josefina Arimatea GARCÍA CRUZ  
**Jurado**

  
.....  
Dra. María Maura CÁMAC TIZA  
**Asesor**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

*Alma Máter del Magisterio Nacional*



ESCUELA DE POSGRADO

Comisión Permanente de Grados

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 000059-2022-CPG-EP-UNE

El presidente de la Comisión Permanente de Grados de la Escuela de Posgrado

**Hace Constar que:**

La tesis titulada: *Gestión Educativa, Satisfacción Laboral y Práctica Docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochiri - Lima, 2017*, de Mercedes GALLARDO GUTIERREZ, ha sido sometido, en su versión final, al software Turnitin y obtuvo un porcentaje del 15% de similitud con otras fuentes verificables, lo cual garantiza su originalidad e integridad académica. Asimismo, se comprobó la aplicación de las normas APA de acuerdo con las disposiciones vigentes.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

  
Dra. María Maura CAMAC TIZA  
DNI N° 00409002

La Molina, 20 de diciembre de 2022  
  
De José Eusebio CAMPOS DÁVILA  
Presidente  
Comisión Permanente de Grados de EPG  
DNI N° 06272478

  
Mercedes GALLARDO GUTIERREZ  
Autor  
DNI N° 28225892

**Resumen de coincidencias**

**15 %**

Consistencia 1 de 1

1	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	12 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
6	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
7	(Carlinda Lette and Mig... Publicación	<1 %
8	cybertesis.unmam.edu... Fuente de Internet	<1 %
9	Entregado a unhuanca... Trabajo del estudiante	<1 %
10	Vania Aparécida Lopes... Publicación	<1 %

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

*Enrique Guzmán y Valle*

ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL

ESCUELA DE POSGRADO



**Tesis**

Exestión Empresarial, Satisfacción Laboral y Prácticas Docentes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochiri - Lima, 2017

**Presentada por**

Mercedes GALLARDO GUTIERREZ

B  
Asesor

Maria Maura CÁMAC TIZA

Para optar al Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación

Lima - Perú

2022

*Maria Maura Cámac Tiza*  
 Dra. María Maura CÁMAC TIZA  
 ASESOR



Dr. José Fusebio CAMPOS DÁVILA  
 Presidente  
 Comisión Permanente de Grados de EPG  
 DNI N° 06272478

DNI N° 00409002

**Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia y les agradezco su apoyo, ternura y especialmente su paciencia durante este período de estudio.

### **Reconocimientos**

Este trabajo es el resultado de muchas valiosas contribuciones, en su realización conté con la participación, el entusiasmo y el aliento permanente de personas que jugaron un papel importante ya quienes les estaré eternamente agradecido. Agradezco a todos los docentes y directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017 que colaboraron en los estudios a través de las respuestas a los cuestionarios, a todos les expreso mi mayor agradecimiento. Agradezco a la profesora Dra. María Maura Cámac Tiza por la supervisión científica y el seguimiento brindado, buena suerte por su disponibilidad, apoyo, comprensión y orientación siempre constructiva.

## Tabla de contenidos

Portada.....	i
Acta de sustentación.....	ii
Dedicatoria .....	iii
Reconocimientos .....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Lista de tablas.....	ix
Lista de figuras .....	xii
Resumen .....	xiv
Abstract .....	xv
Sumário .....	xvi
Introducción.....	xvii
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema .....</b>	<b>19</b>
1.1 Determinación del problema .....	19
1.2 Formulación del problema .....	21
1.2.1 Problema general.....	21
1.2.2 Problemas específicos .....	22
1.3 Objetivos .....	22
1.3.1 Objetivo general .....	22
1.3.2 Objetivos específicos .....	22
1.4 Importancia y alcances de la investigación.....	23
1.4.1 Importancia de la investigación. ....	23
1.4.2 Alcances de la investigación. ....	25
1.5 Limitaciones de la investigación.....	25

<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	26
2.1 Antecedentes del estudio.....	26
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	26
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	28
2.2 Bases teóricas.....	30
2.2.1 Bases teóricas generales.....	30
2.2.1.1 Bases epistemológicas.....	30
2.2.1.2 Bases filosóficas.....	31
2.2.1.3 Bases psicológicas.....	34
2.2.1.4 Bases pedagógicas.....	36
2.2.2 Bases teóricas específicas.....	38
2.2.2.1 Gestión educativa.....	38
2.2.2.1.1 Definición de Gestión.....	38
2.2.2.1.2 Gestión educativa.....	40
2.2.2.1.3 Dimensiones de la gestión educativa.....	41
2.2.2.2 Satisfacción Laboral.....	45
2.2.2.2.1 Definición de satisfacción laboral.....	45
2.2.2.2.2 Dimensiones de la satisfacción laboral.....	49
2.2.2.3 Práctica Docente.....	56
2.2.2.3.1 Definición de práctica docente.....	56
2.2.2.3.2 Necesidad de cambios en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente en el Perú.....	58
2.2.2.3.3 Dimensiones de la práctica docente.....	59
2.3 Definición de términos básicos.....	62

<b>Capítulo III. Hipótesis y variables</b> .....	64
3.1 Hipótesis: general y específicas .....	64
3.1.1 Hipótesis general.....	64
3.1.2 Hipótesis específicas. ....	64
3.2 Variables .....	64
3.2.1 Definición conceptual. ....	64
3.2.2 Definición operacional.....	65
3.3 Operacionalización de las variables.....	66
<b>Capítulo IV. Metodología</b> .....	68
4.1 Enfoque de la investigación .....	68
4.2 Tipo de investigación .....	68
4.3 Nivel de investigación.....	68
4.4 Método de investigación .....	69
4.5 Diseño de la investigación .....	69
4.6 Población y muestra .....	71
4.6.1 Población.....	71
4.6.2 Muestra.....	71
4.6.3 Muestreo.....	71
4.7 Técnicas es instrumentos de recolección de datos .....	72
4.7.1 Técnica de recolección de datos.....	72
4.7.2 Instrumento de recolección de datos. ....	72
4.8 Tratamiento estadístico .....	76
<b>Capítulo V. Resultados</b> .....	78
5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	78
5.1.1 Validez de los instrumentos. ....	78

5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos.....	79
5.2 Presentación e interpretación de datos .....	81
5.2.1 Nivel descriptivo.....	81
5.2.1.1 Nivel descriptivo variable gestión educativa.....	81
5.2.1.2 Nivel descriptivo variable satisfacción laboral.....	86
5.2.1.3 Nivel descriptivo variable práctica docente.....	93
5.2.2 Nivel inferencial.....	98
5.2.2.1 Prueba de hipótesis.....	98
5.3 Discusión de resultados.....	109
Conclusiones.....	114
Recomendaciones .....	116
Apéndices .....	124
Apéndice A. Matriz de consistencia.....	125
Apéndice B. Operacionalización de las variables .....	127
Apéndice C. Instrumentos .....	129
Apéndice D. Tabulación de datos.....	135

### Lista de tablas

Tabla 1. Perspectivas y definición de gestión .....	39
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la Variable 1: Gestión educativa .....	66
Tabla 3. Matriz de Operacionalización de la Variable 2: Satisfacción laboral .....	66
Tabla 4. Matriz de Operacionalización de la Variable 3: Práctica docente.....	67
Tabla 5. Población de docentes de las instituciones educativas del distrito de Matucana, UGEL 15 de Huarochirí, Lima, 2017.....	71
Tabla 6. Tabla de especificaciones para el Cuestionario sobre gestión educativa .....	73
Tabla 7. Niveles y rangos del Cuestionario gestión educativa .....	73
Tabla 8. Tabla de especificaciones para el Cuestionario sobre satisfacción laboral .....	74
Tabla 9. Niveles y rangos del Cuestionario satisfacción laboral .....	74
Tabla 10. Tabla de especificaciones para el Cuestionario sobre práctica docente .....	75
Tabla 11. Niveles y rangos del Cuestionario práctica .....	76
Tabla 12. Validez de contenido por juicio de expertos sobre cuestionario gestión educativa .....	79
Tabla 13. Valores de los niveles de validez.....	79
Tabla 14. Nivel de confiabilidad de las encuestas, según el método de consistencia interna .....	80
Tabla 15. Valores de los niveles de confiabilidad .....	80
Tabla 16. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la Variable Gestión educativa .....	81
Tabla 17. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión pedagógica.....	82
Tabla 18. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión institucional .....	83

Tabla 19. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión administrativa .....	84
Tabla 20. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión comunitaria.....	85
Tabla 21. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción laboral.....	86
Tabla 22. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción por el trabajo .....	87
Tabla 23. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción con el ambiente físico del trabajo.....	88
Tabla 24. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo .....	89
Tabla 25. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción con las oportunidades de desarrollo .....	90
Tabla 26. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción de los docentes con los directivos .....	91
Tabla 27. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción con la remuneración .....	92
Tabla 28. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la variable práctica docente.....	93
Tabla 29. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes.....	94
Tabla 30. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes .....	95

Tabla 31. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.....	96
Tabla 32. Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente .....	97
Tabla 33. Bondad de ajuste de los datos al modelo de regresión lineal múltiple.....	98
Tabla 34. Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple .....	99
Tabla 35. Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis general .....	100
Tabla 36. Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple .....	101
Tabla 37. Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis específica 1 .....	102
Tabla 38. Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple .....	103
Tabla 39. Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis específica 2 .....	104
Tabla 40. Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple .....	105
Tabla 41. Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis específica 3 .....	106
Tabla 42. Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple .....	107
Tabla 43. Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis específica 4 .....	108

## Lista de figuras

Figura 1. Dimensiones de la gestión educativa .....	41
Figura 2. Gestión educativa .....	81
Figura 3. Dimensión pedagógica .....	82
Figura 4. Dimensión institucional .....	83
Figura 5. Dimensión administrativa .....	84
Figura 6. Dimensión comunitaria .....	85
Figura 7. Satisfacción laboral .....	86
Figura 8. Satisfacción por el trabajo .....	87
Figura 9. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo .....	88
Figura 10. Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo .....	89
Figura 11. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.....	90
Figura 12. Satisfacción de los docentes con los directivos.....	91
Figura 13. Satisfacción con la remuneración.....	92
Figura 14. Práctica docente .....	93
Figura 15. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes .....	94
Figura 16. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes .....	95
Figura 17. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.....	96
Figura 18. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente .....	97
Figura 19. Evaluación de normalidad de los residuos en la hipótesis general .....	98
Figura 20. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis general.....	100
Figura 21. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis específica 1 .....	102

Figura 22. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis específica 2 .....	104
Figura 23. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis específica 3 .....	106
Figura 24. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis específica 4 .....	108

## Resumen

La tesis titulada *Gestión educativa, satisfacción laboral y práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017* fue desarrollada bajo la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas? para responder esta pregunta se planteó el siguiente objetivo establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas. La metodología se basó en el enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, con un tipo de investigación básica descriptiva, de un diseño especificada de manera no experimental, correlacional, multivariable. En referencia a la población se contó con 58 docentes como participantes, para la recolección de datos se elaboraron tres cuestionarios por cada variable. Sus principales resultados descriptivos dan cuenta que el 36,2% (21) consideran buena la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, el 56,9% (33) tienen una satisfacción laboral moderada y el 44,8% (26) consideran buena la práctica docente. Mediante el estadístico de regresión lineal se logró demostrar que existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 165,625$  y  $p\text{-value (sig.)}$  igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a  $0,920$  ( $X1*Y$ ) positiva muy alta y  $0,673$  ( $X2*Y$ ) positiva alta).

**Palabras clave:** Gestión educativa, Satisfacción laboral y Práctica docente.

## Abstract

The thesis entitled Educational management, job satisfaction and teaching practice in the public educational institutions of the district of Matucana, UGEL No. 15 of Huarochirí-Lima, 2017 was developed under the following question: What is the relationship between educational management and the job satisfaction with teaching practice in public educational institutions? To answer this question, the following objective was established to establish the relationship between educational management and job satisfaction with teaching practice in public educational institutions. The methodology was based on the quantitative approach, hypothetical-deductive method, with a type of basic descriptive research, with a design specified in a non-experimental, correlational, multivariable way. In reference to the population, there were 58 teachers as participants, for data collection three questionnaires were prepared for each variable. Its main descriptive results show that 36.2% (21) consider educational management to be good in public educational institutions in the district of Matucana, 56.9% (33) have moderate job satisfaction and 44.8% (26) consider the teaching practice to be good. Using the linear regression statistic, it was possible to demonstrate that there is a significant relationship between educational management and job satisfaction with teaching practice in public educational institutions in the district of Matucana, UGEL No. 15 of Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 165.625$  and  $p\text{-value (sig.)}$  equal to zero, is less than  $\alpha = 0.05$  (5%), also according to the very high positive correlation of Pearson's  $r = 0.920$  ( $X1 * Y$ ) and Pearson's  $r = 0.673$  ( $X2 * Y$ ) high positive).

**Keywords:** Educational management, Job satisfaction y Teaching practice.

## Sumário

A tese intitulada Gestão educacional, satisfação no trabalho e prática docente nas instituições públicas de ensino do distrito de Matucana, UGEL nº 15 de Huarochirí-Lima, 2017 foi desenvolvida sob a seguinte questão: Qual a relação entre gestão educacional e a satisfação no trabalho com a prática docente em instituições públicas de ensino? Para responder a essa questão, estabeleceu-se o seguinte objetivo: estabelecer a relação entre gestão educacional e satisfação no trabalho com a prática docente em instituições públicas de ensino. A metodologia baseou-se na abordagem quantitativa, método hipotético-dedutivo, com tipo de pesquisa básica descritiva, com delineamento especificado de forma não experimental, correlacional, multivariável. Em relação à população, houve 58 professores como participantes, para a coleta de dados foram elaborados três questionários para cada variável. Seus principais resultados descritivos mostram que 36,2% (21) consideram boa a gestão educacional nas instituições públicas de ensino do distrito de Matucana, 56,9% (33) possuem moderada satisfação no trabalho e 44,8% (26) consideram a prática docente boa. Utilizando a estatística de regressão linear, foi possível demonstrar que existe uma relação significativa entre gestão educacional e satisfação no trabalho com a prática docente em instituições públicas de ensino no distrito de Matucana, UGEL nº 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 165,625$  e valor  $p$  (sig.) igual a zero, é menor que  $\alpha = 0,05$  (5%), também de acordo com a correlação positiva muito alta de  $r$  de Pearson = 0,920 ( $X1 * Y$ ) e  $r$  de Pearson = 0,673 ( $X2 * Y$ ) positivo alto).

**Palavras-chave: Gestão educacional - Satisfação no trabalho - Prática de ensino.**

## Introducción

Este trabajo fue parte de un estudio sobre la *Gestión educativa, satisfacción laboral y práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017*; la construcción de esta tesis partió del intento de encontrar las razones que mueven a los líderes escolares a tomar las decisiones que toman y, en particular, de encontrar los impactos que estas decisiones promueven. Por lo tanto, inmediatamente se percibió que era necesario saber quiénes son esas personas que dirigen las instituciones educativas y cómo están organizadas esas escuelas, ya que esa racionalidad está relacionada con el perfil de estos sujetos y con los procesos de gestión.

En este recorrido se hizo evidente que la construcción de este perfil sería, en sí mismo, un esfuerzo digno de una tesis doctoral, más aún considerando que son pocos los estudios que han tomado el perfil de la gestión escolar, satisfacción laboral y práctica docente como objeto de investigación. Así, la suma de la falta de muchos trabajos sobre el tema, la necesidad de conocer la relación entre estas variables, resultó en la posibilidad de construir esta tesis doctoral. Sin embargo, la pregunta que inicialmente motivó el proyecto de investigación, que ahora se traduce en esta tesis, no había sido olvidada.

Las numerosas conversaciones con los docentes, los debates con los colegas en las actividades conjuntas de investigación y las sugerencias de la junta de calificación provocaron pensar en las posibilidades de ir a investigar los procesos directivos y de gestión en las propias escuelas, comparando esa gran base de datos nacional con la realidad que se encuentra en el cotidiano de la política escolar.

El conocimiento de la realidad, mirándola desde dentro de la escuela, permite descubrir elementos importantes sobre la organización escolar, pero que no son ni más ni menos importantes que el conocimiento de la realidad a partir de los datos empíricos que

proporciona la observación. Así, antes de intentar cotejar (y tal vez oponer) datos sobre organización y gestión escolar, la solución a la motivación planteada inicialmente para esta investigación se encontró en la construcción de otro perfil: el perfil de ideas sobre la gestión escolar.

Por último, es necesario aclarar que al analizar la gestión escolar se puede conocer la realidad educativa de nuestro país, en la cual el rol del director escolar es valorar la calidad de la educación que se está brindando a los estudiantes, liderar la elaboración del proyecto educativo institucional, coadyuvar en la elaboración del currículo escolar, para monitorear y evaluar el aprendizaje de los estudiantes, con el fin de señalar fallas y aciertos en el sistema educativo y, a partir de ello, orientar la práctica pedagógica adecuada a cada situación.

Por ello, es necesario que el directivo esté debidamente equipado para crear y sostener un ambiente que promueva y estimule la participación activa de todos, destacando la responsabilidad que tiene en el buen desarrollo del proceso educativo. De esta forma, se entiende que es así como un gestor debe conducir una escuela, de modo que los numerosos segmentos de la comunidad escolar estén representados, en un lugar donde todos puedan participar activamente para mejorar la calidad de la educación.

Es de fundamental importancia que el gestor brinde una relación transparente entre la escuela y la comunidad, ya que la participación e integración no depende solo de la apertura que brinde el órgano administrativo, sino principalmente de la comprensión de todos los involucrados sobre la necesidad e importancia de todo lo que es esencial para la unidad escolar. Por lo tanto, la función primordial de una dirección escolar es discutir y delimitar el tipo de educación que se va a desarrollar en la escuela, para que sea una práctica democrática comprometida con la calidad socialmente deseada.

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1.1. Determinación del problema

Una adecuada gestión educativa permite al docente desarrollar nuevas prácticas que se establecerán en el futuro, cuando lleven a cabo su labor docente; elaborando cuestiones de participación, formación y gestión, obteniendo así nuevas concepciones a través de las experiencias vividas. Sin embargo, es relevante para comprender el fenómeno de la gestión escolar en todas sus dimensiones, incluyendo la práctica de los líderes escolares (Rodríguez y Mena, s/f.).

Estas ideas son a veces reflejo de una vanguardia del pensamiento educativo, que pretendía mostrar proyectivamente los rumbos que deben seguir los gestores escolares. En otros momentos, las ideas reflejan las tendencias presentes en las acciones de estos gestores, ya que se dedicaron a tratar problemas que afectaban el día a día de las escuelas. Y el debate sobre estas ideas en el campo de la gestión escolar podría producirse desde diferentes ángulos.

Sería posible abordarla tomando las categorías con presencia más marcada en los diferentes autores y observando cómo se posicionan sobre estos puntos, aún sería posible abordar esta tarea presentando los conflictos entre los autores de los mismos períodos y en qué medida estos conflictos contribuyeron a la evolución de las ideas. En esta tesis, optamos por identificar ese perfil, presentando las principales ideas del campo a partir de una clasificación temporal, porque, a lo largo de la historia de la producción del campo, las marcas del tiempo en el resultado de las obras producidas son flagrantes.

La organización escolar corresponde a la forma específica de organizar los espacios, los tiempos y los grupos de alumnos, así como las modalidades de relación con el saber. En los últimos siglos, este tipo de organización, que es histórica y contingente, ha

sufrido un proceso de naturalización, lo que le da un carácter ineludible y la hace parecer natural. De esta forma, el proceso de naturalización contribuye a la percepción acrítica de las prácticas pedagógicas desarrolladas en la escuela, invisibilizando la dimensión organizacional.

Así, es de suma importancia que los gestores, el equipo pedagógico y el cuerpo docente de las instituciones educativas analicen críticamente la gestión educativa, con el fin de comprender cómo ésta puede dialogar, para que puedan hacer los ajustes que sean necesarios, de acuerdo a la realidad y necesidades de cada escuela.

Otro tema relevante son las decisiones pedagógicas deben orientarse hacia la satisfacción laboral, creemos que, con el objetivo de desarrollar competencias, estaremos contribuyendo a la estandarización de contenidos, a través de evidencias claras de lo que los estudiantes deben “saber” (constitución de conocimientos, habilidades, actitudes y valores) y, sobre todo, de lo que deben saber “saber hacer” (movilización de estos conocimientos, habilidades, actitudes y valores para resolver demandas complejas de la vida cotidiana, el pleno ejercicio de la ciudadanía y el mundo del trabajo). Este enfoque pedagógico representa la estandarización de las acciones y prácticas pedagógicas, sin considerar las diferentes realidades de los niños y las particularidades de la infancia (Drucker, 1995).

De esta manera, destacamos el papel del gestor educativo al convertirse en mediador en el proceso satisfacción laboral y práctica docente, ayudando a esclarecer dudas y evaluando los impactos y efectos de la implementación de los supuestos indicados en el documento. Por lo tanto, mostramos que el gestor educativo necesita comprender las intenciones y establecer una acción reflexiva y transformadora en la práctica pedagógica.

Castells (1996) destaca que corresponderá al director escolar organizar espacios, tiempos y procesos que consideren: Que las prácticas educativas y pedagógicas sólo

pueden transformarse, desde la comprensión de los teóricos. supuestos que las organizan y de condiciones históricamente dadas. Que la práctica, como actividad sociohistórica e intencional, necesita estar en constante proceso de reorientación, con vistas a asumir su responsabilidad social crítica.

Por tanto, el director escolar es el mediador de las teorías implícitas, y le corresponde a él desarrollar su rol en relación con la tarea pedagógica, de tener el rol de interlocutor interpretativo de las teorías implícitas en la praxis escolar, y el de mediador de sus transformación, con fines cada vez más emancipadores. Para la organización de este espacio profesional en la escuela, los coordinadores necesitan ser conscientes de su rol, coordinar lo pedagógico, la escuela es percibida por los coordinadores como un espacio de poca planificación y mucha improvisación, y las actividades cotidianas se desarrollan mediante acciones espontáneas, de emergencia, superficiales, basadas en el sentido común (Cebrián, 1998). La situación descrita nos trae a reflexión que la única forma de poder estar a tono con todas estas nuevas formas de vida es a través de la educación, pero no una educación cualquiera, sino que esta sea de elevada calidad.

Por lo descrito, la presente investigación está abocada a determinar, cuál es la relación que existe entre la gestión educativa, satisfacción laboral y la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, por lo que formulamos el problema en los siguientes términos.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

P.G. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- PE1 ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017?
- PE2 ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017?
- PE3 ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017?
- PE4 ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

- O.G. Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- OE1 Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

- OE2 Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.
- OE3 Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.
- OE4 Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

#### **1.4 Importancia y alcances de la investigación**

##### **1.4.1 Importancia de la investigación.**

###### ***1.4.1.1 Importancia teórica.***

En referencia a la importancia teórica se puede decir que fundamentar y desarrollar en la investigación, corresponde al teórico dar municiones al investigador para desarrollar su objeto, buscar fundamentos para las respuestas a los problemas planteados y dan soporte a la confirmación de las hipótesis, cuando se explican en la investigación. Así demostrar la importancia de la gestión educativa, la satisfacción laboral y la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana comprendidas en la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15 de Huarochirí, 2017, con lo cual se busca mejorar el servicio educativo que brinda las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana. La importancia teórica o referencias teóricas, en la investigación es dinámica y procedimental, sirve más como guía y guía para caminos de reflexión que

como modelo o forma, ya que el pensamiento creativo no puede mecánica y formalmente esclavizarse a ella.

#### ***1.4.1.2 Importancia práctica***

La importancia práctica, de esta investigación se resalta porque puede ser utilizada como una herramienta constructiva, proporcionando la ruptura de los obstáculos que impiden al directo y docente conocerse, junto con la comunidad educativa en la que está inserto. La investigación debe ser la gran aliada de todo docente, pues los frutos que produce son de gran importancia para el proceso de formación del conocimiento. Con esta investigación el director y docente, podrán trabajar en pos de mejorar la gestión, satisfacción y práctica, en ese sentido se resalta la importancia de la gestión educativa, la satisfacción laboral y la práctica docente de los docentes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana.

#### ***1.4.1.3 Importancia social.***

La investigación tiene importancia social porque puede ser un gran instrumento en la construcción del conocimiento, con el fin de contribuir a la construcción del aprendizaje. A través de la investigación, el docente tiene la posibilidad de descubrir, cosas nuevas, de esta forma, se le muestra al docente que es el encargado de gestionar y orientar a sus alumnos en la búsqueda de información, Además de orientar la construcción de textos a partir del material investigado, el docente debe enseñar a extraer las partes más importantes del contenido investigado. Otro punto de gran importancia que debe atender el educador es la conciencia de que una encuesta no es una mera copia, sino una síntesis de un conjunto de información, esto resalta la importancia social en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15 de Huarochirí durante el año escolar 2017.

#### **1.4.2 Alcances de la investigación.**

Alcance espacial: Distrito de Matucana.

Alcance temporal: 2017

Alcance temático: Gestión educativa, satisfacción laboral y práctica docente.

Alcance institucional: instituciones educativas UGEL N° 15 de Huarochirí.

#### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Entre las limitaciones de la investigación, es necesario mencionar que, si la metodología permite alcanzar los objetivos principales, permitiendo una explicación profunda y directa de la gestión educativa, satisfacción laboral y práctica docente como fuente de oportunidades, sin embargo, algunos temas de interés necesitarían un tratamiento complementario, considerándolo como un primer abordaje que requiere mayor profundidad.

En cuanto a la validación del instrumento, a pesar de algunas limitaciones, se obtuvieron resultados satisfactorios tanto en las pruebas de validez convergente. Aun así, a pesar de los problemas de validez discriminada detectados entre la intención de comportamiento y la utilidad, el análisis factorial realizado refleja una aceptable bondad en el ajuste del modelo.

Como es posible apreciar en estos fragmentos, algunos más precisos que otros en resaltar las limitaciones, de alguna manera reflejan las principales deficiencias de sus resultados para ser considerados en posibles réplicas de estas investigaciones, siendo de gran utilidad a la comunidad científica en la difícil tarea de no volver a tropezar con la misma piedra.

## Capítulo II. Marco teórico

### 2.1 Antecedentes del estudio

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Vásquez (2012), en su tesis *“Incidencia de la convivencia escolar en la gestión educativa de un establecimiento JUNJI, según los propios actores educativos”*, tesis para optar al título de Educadora de Párvulos y Escolares Iniciales. Santiago de Chile, planteó como objetivo del estudio el saber sobre los factores más importantes de la convivencia en el jardín de niños, que influyen en la gestión académica. El Autor manifiesta que hay cualidades muy importantes en la convivencia en clase, que no solo favorecen sino que limitan la gestión educativa, haciendo que el aprendizaje de los menores no sea tan sencillo y significativo para ellos como normalmente lo es.

Hurtado (2015), en su tesis *“Planificación Estratégica como Herramienta para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa en la Escuela Técnica Simón Bolívar Naguanagua estado Carabobo”*, sustentada en la Universidad de Carabobo de Venezuela, con la idea de plantear una técnica estratégica como instrumentos para reforzar la gestión educativa en la escuela. Se llegó a la conclusión de que hay falencias al momento de realizar el proceso administrativo de las labores dentro del colegio, debido a que no hay una sincronización con la comunidad educativa para que puedan darse opiniones, asimismo, se vio que no se asignan de forma adecuada los roles de los trabajadores.

Ramírez (2012), en su tesis *“La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales. Un análisis desde las teorías Administrativas y organizacionales”*. Colombia, entre otras llegó a las siguientes conclusiones de que hay distinciones en las perspectivas de los maestros en función a lo que realiza el personal directivo, asimismo, se vio que el vínculo presentado entre la gestión educativa y la

calidad de la institución es pequeña, debido a que hoy en día los colegios son considerados como empresas, por lo que no solo se debe ver lo pedagógico y académico sino darle un enfoque administrativo y que este coopere con las demás para generar una adecuada calidad de educación.

Campos (2013), en su tesis *“Modelo de Asociación entre Factores de Satisfacción y Desempeño Laboral en Docentes Universitarios en la Universidad de Montemorelos Facultad de Educación”*, desarrollada bajo un diseño metodológico no experimental, donde participaron 214 maestros de pregrado de distintas universidades. Se llegaron a las conclusiones de que la calidad que presente el ambiente en el trabajo influye de forma elevada en la satisfacción en el trabajo y el desempeño del trabajador, es por ello que si el personal directivo estudia un poco más de cómo mejorar el clima en el trabajo, vería un incremento significativo de satisfacción en sus maestros.

Subaldo (2012), en su tesis *“Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado”*, sustentada en la Universidad de Valencia. Se llegaron a las conclusiones de que los factores vinculados a la actitud del maestro repercuten en el desempeño de los estudiantes, siendo los más importantes el desarrollo profesional del maestro y su trabajo en clase, es decir que cuando el maestro aplica técnicas dinámicas para realizar las actividades, motiva a sus alumnos y les da confianza, respeto y buen trato los estudiantes presentan mejores niveles de satisfacción en su aprendizaje y la enseñanza de su maestro.

Jijena (2012), en su tesis *“El enriquecimiento trabajo – familia y la satisfacción docente”*, por la Universidad de Zaragoza, Departamento Economía y Dirección de Empresas. La investigación llegó a las conclusiones de que el grado de satisfacción que se recoge de los maestros ayuda al área directiva a poder proponer técnicas o herramientas que ayuden a mejorar las falencias y lograr los niveles de satisfacción de los maestros,

haciendo más sencillo el desarrollo institucional. Es así como vemos que es importante incidir dentro del personal para poder lograr los objetivos institucionales y de esta manera brindar un servicio o educación de calidad.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

Guarniz (2014), en su investigación denominada “*Satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012*”, sustentada en la Universidad Privada Antenor Orrego; con la idea de determinar el vínculo entre la satisfacción en el trabajo, el compromiso y rendimiento de los maestros; el diseño metodológico implantado en la investigación fue el no experimental, donde participaron 103 docentes de Medicina con edades promedio entre 30 y 55 años, a los cuales se les aplicaron encuestas para determinar los resultados. Se concluye en que hay un vínculo significativo entre las variables, lo que nos quiere decir que, si el maestro presenta elevados niveles de satisfacción en el trabajo, así como elevados niveles de compromiso con la institución este repercutirá directamente en el rendimiento que este tenga en su día a día.

Carrasco (2002), en su estudio denominado “*Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*”, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con la idea de estudiar la gestión educativa para encontrar el vínculo con la calidad de desarrollo profesional en la institución, el diseño metodológico aplicado fue el no experimental. El autor llegó a la conclusión de que la gestión educativa está vinculada de forma directa, positiva y alta con el desarrollo profesional, así como también con sus respectivas variables, lo que nos quiere decir que mientras la institución posea una mejor gestión educativa pues mejor será su calidad de formación profesional en los estudiantes.

Yábar (2013), en su investigación denominada “*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*”, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con la idea de encontrar el vínculo existente entre en la gestión académica y la práctica del maestros, para ello se utilizó un diseño metodológico no experimental, donde participaron docentes de la institución mencionada, a los cuales se les aplicaron encuestas para poder determinar los resultados. El autor concluye en que hay un vínculo directo entre las dos variables, lo que nos quiere decir que mientras mejor sea la gestión educativa mejor será la práctica docente desarrollada por el maestro.

León (2012), en su investigación nombrada “*Proyecto Educativo Institucional y Logro de Resultados en una Institución Educativa Pública del Callao*”, desarrollada con la idea de encontrar de qué manera influye el proyecto educativo institucional y el logro de objetivos de la institución, para ello se aplicó un diseño metodológico no experimental, donde participaron maestros y parte del personal directivo para recaudar suficiente información para la investigación. El autor manifiesta que las dos variables analizadas influyen entre si de forma significativa, lo mismo sucede con sus respectivas dimensiones, lo que nos quiere decir que aplicar el proyecto educativo institucional contribuye e influye en el alcance de resultados de la institución.

Alcaide (2012), en su estudio denominado “*Estilos de Gestión según Género en el Diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores*”, sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Llegando a las conclusiones de que no es igual administrar o gestionar instituciones con rutinas sistemáticas predictivas, que colegios que tienen un cambio constante de imaginación, creatividad, tensión, entre otros, por lo que se debe ser minucioso en cada proceso de control, resaltando y respetando cada característica que lo diferencia para de esta manera realizar la gestión de forma adecuada, asimismo, se

encontró que ambas instituciones tienen un personal directivo que está realizando un nuevo estilo de gestión de forma transformacional.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Bases teóricas generales.**

#### **2.2.1.1 Bases epistemológicas.**

Chiavenato (2011) describe que “las personas constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla ágil y competitiva” (p. 58).

Lo que nos quiere decir que hay un vínculo entre los colaboradores y la institución para poder llevarlas de forma gerencial, considerando que no son solo herramientas humanas, sino que deben ser valoradas como lo que son.

Así mismo, Chiavenato (2011), cita a Porter, Lyman, Lawler III, Edward E. y Hackman, Richard, manifiestan que la conducta tiene distintas cualidades siendo una persona proactiva, social, con distintos requerimientos, que analiza, elige y posee la habilidad de tomar decisiones, por dichas cualidades del comportamiento humano sobrepasa la idea de hombre complejo.

Esto nos quiere decir que el ser humano en función a su contexto laboral emplea sus saberes, habilidades y competencias para solucionar conflictos dentro o fuera del trabajo.

Para Robbins y Coulter (2010), la conducta de la institución está centrada en 3 áreas relevantes, ya sea de forma autónoma, en equipo y organizacional, desde la perspectiva autónoma incluye su forma de ser, sus conocimientos y motivación, en equipo se vincula con las reglas, roles y el liderazgo, desde la perspectiva organizacional se trata de la estructura, sus distintas políticas y planes de talento humano.

En la administración del talento humano y la conducta organización hay distintas ideas y teorías, así como la pirámide de Maslow enfocado a las distintas necesidades.

También como la idea de los factores de Frederick Herzberg que mencionan:

1. Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, determinó dos tipos de conductas de las personas, uno negativo denominado teoría X el otro positivo llamado como la teoría Y.
  - a. Teoría X se centra en que el trabajador trabaja porque, en fin, debido a que a este no le gusta trabajar, no le gusta comprometerse en actividades por lo tanto se ven obligados.
  - b. Teoría Y, lo opuesto a la teoría anterior mencionan que el humano es un ser de trabajo, imaginación y va en busca del compromiso laboral.
2. Teoría Z, resalta la idea de compromiso comunitario como un pilar de la cultura institucional.

#### ***2.2.1.2 Bases filosóficas.***

El conocimiento de un objeto de estudio en su totalidad requiere la comprensión de los contextos de los que es parte integrante del todo y el todo de la parte, sin la sección de ninguno de los elementos históricos relevantes o condicionantes o incluso el privilegio de una segmento en detrimento de este todo; salvo, por supuesto, que metodológicamente se haya inclinado por esta opción, destacando únicamente elementos puntuales que son parámetros de consideraciones distintas a los conocimientos inicialmente referidos. De esta forma, se infiere que sería muy razonable escribir sobre la gestión escolar desde el período histórico que se refiere a la década de 1980, ya que en este período se estaba dando un proceso de apertura política a nivel mundial, apuntando a la inauguración de un período que evocaba la lucha por la democracia, especialmente en países que sufrían la amargura de los movimientos dictatoriales, asfixiando el propio ejercicio de la ciudadanía y

experimentando una apertura permitida. Pero, ciertamente, este camino, si bien podría favorecer con cierta prontitud la información contextual sobre la constitución de la gestión escolar y sus condicionantes, no sería en su totalidad teniendo en cuenta los condicionantes históricos y sociales que se orientarían como referentes teóricos para este sector actualmente tan discutido y objeto de numerosos trabajos académicos: la escuela - ¿dirección o administración?

Es necesaria esta incursión en el desarrollo de esta totalidad, que es procedimental, ya que entender la gestión escolar como un proceso participativo a la luz de las teorías organizacionales requiere consideraciones intrínsecas y extrínsecas, orgánicamente ligadas a la totalidad social, donde se desarrollan, ejercen sus acciones .y donde, al mismo tiempo, encuentran las fuentes de su condicionamiento. Se entiende por proceso participativo todos los aportes, intercambios, intercambios de ideas que se pueden realizar o por realizar, o incluso articulaciones que expresan la posición del grupo, que pueden o no converger en la acción; dentro de una organización social legítimamente constituida, donde los individuos participan activamente en la toma de decisiones, interactuando dialécticamente con sus pares y abiertos a la interacción con diferentes grupos (en el caso de la dirección escolar: personal técnico-administrativo, docentes y estudiantes, coordinación pedagógica, comunidad, etc.), de modo que se trabajen los parámetros establecidos dentro del proceso consensuado y los objetivos de los grupos alcanzados o planteados para su mejora y proyecciones o incluso, en caso de ser inviable, se hagan reconsideraciones, dado su grado de validez o no para el contexto que requiere una determinada realidad. En otras palabras, es necesario comprender el proceso de constitución de la gestión escolar tal como la conocemos hoy, como resultado inacabado de muchas proyecciones históricas y sociales y del imaginario social al que se refiere su modo de producción, se dice del mundo occidental, de la forma de producción capitalista.

La escuela como organización social responsable del proceso de educación formal fue, a lo largo de los siglos, mucho más objeto de reflexión de los ideales de la forma de producción capitalista y con ello su papel fue acuñado por la reproducción del hombre deseado para el tipo de sociedad que pretendía, que la formación del hombre para la construcción y ejercicio de su ciudadanía, a través de su autonomía y libre albedrío. De esta forma, como aparato ideológico, la escuela ha cumplido históricamente su papel en la forma de reproducción de saberes y valores sociales predominantes, pero que, por paradójico que resulte, lo son por la violencia simbólica, custodiando así los intereses no dichos, los deseos no sentidos y un mundo donde el determinismo no se discute, se acepta.

Las teorías organizacionales de los años 50 del siglo XX ofrecían la visión de que las organizaciones eran entidades reales y por lo tanto podían ser entendidas científicamente, así como su control y mejoramiento. Esta referencia estuvo guiada principalmente por la influencia positivista de Augusto Comte. De acuerdo con este punto de vista, el erudito debe ceñirse a los datos fácticos, negándose a admitir cualquier otra realidad que no sean los hechos e investigar solo la relación entre ellos, de manera objetiva.

Hasta ese momento no existía una teoría definida de la administración educativa, cuando en 1957, con el movimiento teórico, los administradores educativos y los científicos sociales se juntaron para pensar y buscar un marco teórico que fuera significativo para la realidad de la escuela, específicamente en EE. a cuenta de la intensa influencia de los capitanes de las teorías científicas de la administración, y proponer el desarrollo de una teoría pertinente a esta área de concentración educativa, correspondiente al contexto de producción del mercado capitalista.

Sin embargo, surge un nuevo concepto sobre la realidad del mundo y de las cosas: el idealismo. Centrar el objeto de conocimiento en la subjetividad de los actores sociales,

su comprensión de la misma y su aspiración a una teoría más humanizadora. Estos presupuestos observados y defendidos de manera extrema chocan, haciendo explícita una dualidad explicitada, por un lado, por el positivismo que, a través de un modelo mecanicista, margina la interdependencia entre el sujeto cognoscente y el objeto, es decir, la única posibilidad del conocimiento y la organización se basa en la objetividad. Por otro lado, en la defensa del idealismo que marca el predominio del sujeto sobre el objeto, se ignora la propia construcción histórica de la ciencia.

Estas posiciones unidireccionales entre administradores y científicos sociales, establecen algunos impasses que promueven importantes divergencias en cuanto a la búsqueda de una teoría de la gestión educativa: qué orientación seguir para una teoría de la gestión educativa que realmente ofreciera un aporte sustancial al ejercicio del director escolar, considerando que estas posiciones (positivas/idealistas), presentaban proposiciones unilaterales y, por tanto, limitadas en sí mismas? ¿Cómo entender la teoría y la práctica del proceso administrativo en la escuela ya la luz de qué fundamentos científicos y/o humanos? ¿Qué herramientas serían necesarias para una teoría de la administración educativa más allá de una visión marginal y unilateral? ¿Cómo coordinar, dirigir o superar los enfoques propuestos hasta ahora?

Estos puntos que tanto impacto causaron, a partir de fines de la década de 1940 y 1950 y aún continúan en nuestra contemporaneidad, atravesaron las décadas de 1960 y 1970 en tres períodos que es necesario rescatar para comprender el estado de la gestión educativa en la actualidad.

### ***2.2.1.3 Bases psicológicas.***

La psicología en las instituciones son parte relevante debido a que se puede lograr las expectativas laborales. El rendimiento de las labores habituales nace de una psicología adecuada que vienen de los requerimientos primarios o secundarios.

El rol del psicólogo Organizacional estudia la conducta y formación humana en la institución en relación a su participación en aspectos como cultura, ambiente, incentivos, liderazgo, la satisfacción laboral, entre otros.

La psicología en las organizaciones es importante en el ambiente de trabajo, debido a que a través de esta como las herramientas de trabajo también las empresas pueden tener mejores resultados como un buen vínculo entre compañeros de trabajo, mejor productividad y crecimiento institucional o de los trabajadores.

Es la disciplina de la psicología que esta centrada en el análisis de la conducta de los individuos como el centro de una institución.

Lo que nos quiere decir que la psicología organización estudia la conducta de una persona dentro de una empresa. Mediante esto se puede encontrar los distintos problemas que repercuten de forma individual o en equipo, reforzando el desempeño de la empresa.

La psicología organizacional es un punto importante de forma laboral, debido a que al entender como desarrolla sus actividades una empresa y considerar el rendimiento y capacidad de cada trabajador, se podrán implantar reforzamientos que beneficien a todos los trabajadores y la empresa en sí.

La idea de los psicólogos especializados en esta disciplina es saber cómo la persona repercute en influye en los demás y en la empresa y como esta repercute en la conducta de cada uno de los miembros del equipo.

La Psicología Organizacional se da por los vínculos humanos en las empresas, debido a que es importante ver como se comporta el empleado dentro de su centro laboral y comprender dicha conducta, reforzando cada falencia que se pueda presentar, sabiendo manejar al personal de trabajo.

La motivación es considerada importante para la Psicología Organizacional debido a que esta manifiesta felicidad y tranquilidad en los colaboradores.

#### ***2.2.1.4 Bases pedagógicas.***

A partir de la década de 1970, Thomas Greenfield comenzó a realizar una contribución única a la comprensión de la administración educativa. Para él, las organizaciones sólo se constituyen o se hacen reales por la intervención o actuación de las personas. Su crítica a la insuficiencia de la propuesta de gestión científica e incluso del nuevo movimiento fue que evaluando humanamente no era posible separar los hechos de los valores, ya que ambas dimensiones son construcciones humanas y, en su tiempo, carecen de consideración. Grinberg (2008), señala que:

La noción de gestión ha permeado el ámbito escolar en todos sus sentidos: gestión por resultado, el directivo como gestor, el docente como gestor del aprendizaje, la gestión institucional, curricular, de la evaluación, de los sistemas educativos, entre otros. Todos ellos resultan ser parte de una gestión que buena o mala debe desarrollarse. La gestión hoy en día es básicamente la responsable de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una institución, tanto en el aula, como por fuera de ella (p. 41).

En el caso de la noción evaluativa, las subjetividades, el imaginario social no son objetos desechables, por el contrario, le brindan al administrador escolar elementos de análisis necesarios para comprender el universo de la institución escolar, al tiempo que observa la necesidad de una organización formal de la escuela no como una industria o empresa con insumos y productos, sino como una institución diferenciada que lucha por la transformación social.

Antes era llamada administración, hoy en día es gestión, básicamente su diferencia nace en que la administración es la disposición de recursos para lograr un objetivo, sin embargo, la gestión incluye los recursos como parte de un plan a desarrollar.

La gestión en educación se da como una práctica que busca reforzar el aprendizaje volviéndolo de calidad, es por ello que el gestor se encargará de desarrollar las condiciones o técnicas para que esto pase, ello respaldará la obtención de los objetivos educativos.

Según Grinberg (2008), la gestión ubica los objetos de planificación y de la dirección del comportamiento de las personas, creando una serie de conocimientos donde, en las prácticas de desarrollo, los resultados no son vistos como la conclusión de algo, sino como ser parte del aun proceso, buscando arreglar las falencias y reordenar todo el proceso para la siguiente. Ahora bien, la propuesta de Greenfield, si bien no había ganado en ese momento una proyección tan amplia, sirvió de base a lo que luego sería considerado como uno de los pilares de la gestión educativa, esto es, el esfuerzo por concebir posturas y acciones profesionales acordes con la humanidad misma no se niega a sí misma a través de la ciencia, sino que se reafirma a sí misma, incluso a través de ella.

La planificación es una cualidad especial de la gestión, debido a que para lograr un objetivo se requiere de manejar y supervisar todo el procedimiento, previniendo los pasos, planteando estrategias corrigiendo falencias. Por ello la gestión dice que no se podrán eliminar los errores, pero se pueden mitigar y buscar que no se extiendan.

Por lo tanto, el maestro y el director tienen una función en los conflictos y solución de problemas que se den en distintas situaciones y áreas, todo esto con la idea de brindar una mejor calidad educativa.

Cuando se trata el tema de la Gestión Educativa, muchas controversias polemizan el debate, entre ellas la falta de claridad en los significados y atribuciones respecto a la gestión educativa, escolar y democrática. La gestión educativa surge como resultado del proceso de articulación de los diferentes niveles educativos de gobierno. Por lo tanto, la Gestión Educativa se ubica en el campo de regulación de las leyes que gestionan la Educación en el Perú, abarcando la macroesfera de la educación.

## **2.2.2 Bases teóricas específicas.**

### **2.2.2.1 Gestión educativa.**

#### **2.2.2.1.1 Definición de Gestión.**

Pues bien, hay distintas formas de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace muchos años. Tal es así, por ejemplo, encontramos en *La República* de Platón que “la gestión es entendida como una acción autoritaria y, por otra parte, en *La Política* de Aristóteles, la gestión es concebida como una acción democrática” (p. 2).

Taylor y Fayol (como se citaron en Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978) la definen como el enfoque de las acciones, prioridades y metas en la educación. El enfoque debe ser definido, ampliamente discutido, entendido y difundido por todos los involucrados.

Parsons, Von Betalanfly, Luhman (1978), agregan la Gestión Educativa implica también una organización basada en información para sustentar, con hechos y datos, la toma de decisiones, la mejora continua de los procesos de trabajo y la innovación de las prácticas. Significa el uso de procesos de trabajo eficientes, continuamente mejorados, para apoyar la implementación práctica de las acciones definidas en el enfoque y la alineación de las acciones de la secretaría de educación, escuela, clase, estudiante y familia, visando la formación de líderes comprometidos. a la construcción del proceso más amplio.

Últimamente, a partir de la segunda mitad del siglo XX se habla propiamente de la gestión como una disciplina estructurada, diferenciándose dentro de esta algunas corrientes, unas que nacen desde el punto de vista de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras de la idea teórico relacionadas a los modelos de gestión (Representación de la UNESCO en Perú, 2011).

**Tabla 1**  
*Perspectivas y definición de gestión*

<b>Perspectiva centrada en:</b>	<b>La gestión se define como:</b>
Mobilización de Recursos	“Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”.
Priorización de Procesos	“Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.
Interacción de los miembros	“Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.
Comunicación	“Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	“Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

Fuente: Adaptado de la Representación de la UNESCO en Perú (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.

Estos distintos puntos de vista llevan incluido contenido tales como el aprendizaje, la creación de la ética, la visión compartida, las interacciones, gráficos mentales que son más que nada aspectos que se ven en el ambiente académico. Siendo este un componente beneficioso para determinar un vínculo entre la gestión y la educación.

Para Gallegos (2004), la gestión es la “capacidad para solucionar y desarrollar los medios en función a los objetivos establecidos” (p.6). De acuerdo con esta definición, conviene precisar que la gestión es una función genérica de todas las organizaciones sea cual fuere su misión específica; es decir, toda organización tiene un plan, el cual contiene metas y objetivos establecidos que deben ser desarrollados y logrados en un determinado período; es entonces que mediante la gestión se va a lograr las metas de la organización.

Asimismo, para Alvarado (2006), “la gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p.17).

En conclusión, se infiere que la gestión es la capacidad que tiene el responsable de una organización para poder solucionar los problemas que se presentan dentro de ella, así como lograr las metas y objetivos establecidos, aplicando para ello de manera pertinente y efectiva un conjunto de técnicas e instrumentos y procedimientos; es decir en la medida que se logre los objetivos y metas en la organización, se podrá determinar si la gestión es eficiente o deficiente.

#### 2.2.2.1.2 *Gestión educativa.*

Para la Representación de la UNESCO en Perú (2011), la gestión educativa puede definirse como “el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales” (p.22).

Asimismo, según Gallegos (2004), menciona que es el enlace de todos los actos que hacen que sea posible el alcance de los objetivos de la institución.

La gestión educativa, abarca distintos aspectos ya sean económicos, administrativos, pedagógicos y otros que están dentro de la institución, por ello los investigadores le están tomando una elevada relevancia en sus nuevas investigaciones.

Para Gallegos (2004), la gestión educativa viene a ser un procedimiento direccionado al reforzamiento de proyectos educativos de los colegios, ayudando a conservar su independencia. Asimismo, esta quiere dinamizar los colegios, guiándolos mediante un procedimiento de planificación estratégica, para poder tener una visión con las habilidades del ámbito institucional, buscando desplazar la rutina administrativa de antes.

La gestión escolar en los colegios, viene a ser un procedimiento mecánico que se direcciona al reforzamiento de los colegios y sus proyectos, con la idea de reforzar los procesos académicos, directivos, de toda la comunidad y la administración, manteniendo la independencia de la institución para contestar a los requerimientos de los alumnos y toda la comunidad educativa.

Para el Ministerio Nacional de Educación de Colombia (2013), la gestión educativa hace énfasis a una institución donde toda la comunidad educativa está involucrada, además todos los asuntos que se toquen en la institución deben de ser conocimiento de toda la comunidad, asimismo direccionada mediante reglas, valores, entre otros, con la idea de crear un buen clima y condiciones adecuadas para que los estudiantes puedan aprender.

La gestión educativa es área de formación que recién se está conociendo, primero se vio en Estados Unidos y luego se vio en Europa y luego ya a mediados de los 80 se vio en Latinoamérica.

También para Casassus (2000), menciona que la gestión educativa tiene la idea de utilizar principios básicos de la gestión a campo específico de la educación, no es muy teórica, sino está centrada en la práctica en su mayoría, siendo entonces una mezcla de dichos componentes.

Actualmente, lo administrativo con lo pedagógico se complementa entre sí, queriendo lograr una educación con un buen nivel de calidad basado en aprendizajes, todo esto con el apoyo de toda la comunidad educativa.

Hoy en día a la gestión educativa se le toma en cuenta como un campo de acción, con el objetivo de organizar la labor de los colegios que cumplen con su rol educativo.

### 2.2.2.1.3 Dimensiones de la gestión educativa.

Para determinar las dimensiones de la gestión educativa se ha recurrido al modelo que establece la UNESCO (2011), conforme se puede apreciar en la figura 1.

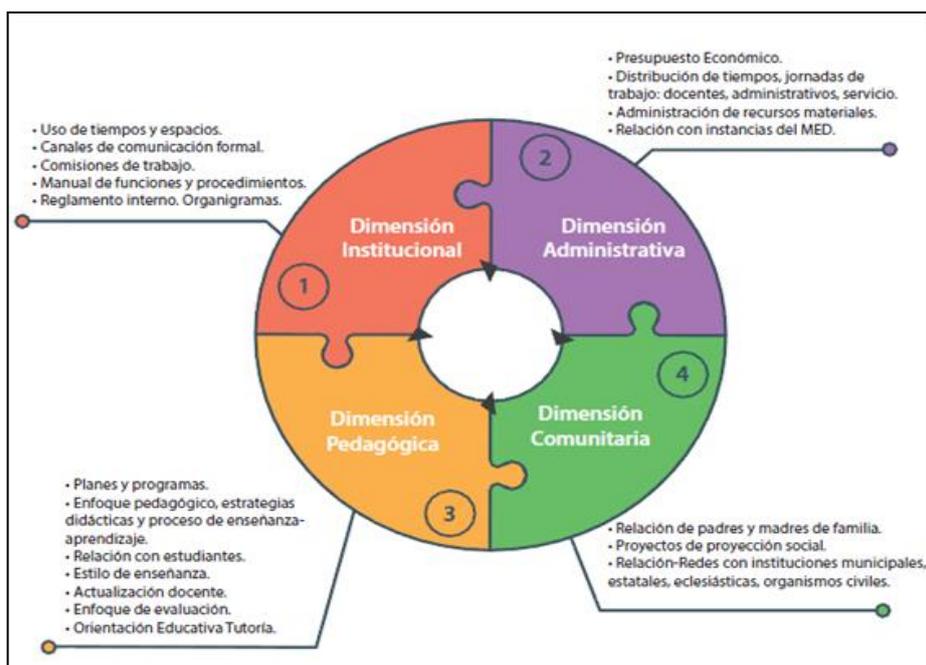


Figura 1. Dimensiones de la gestión educativa

Fuente: Adaptado de la Representación de la UNESCO en Perú (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.

### ***Dimensión pedagógica.***

Esta dimensión habla sobre el procedimiento importante de la labor del colegio y los integrantes que la forman.

La idea incorpora el enfoque del procedimiento de enseñanza y aprendizaje, la variedad del currículo, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las técnicas de investigación, la evaluación de los conocimientos obtenidos, el empleo de recursos y herramientas didácticas.

Aquí también está incluida el trabajo de los maestros, sus prácticas y la aplicación del manejo de programas y planes, el control de enfoques y técnicas creativas, formas de enseñar, la relación con sus alumnos, el desarrollo y capacitación que posea el maestro para reforzar sus habilidades, etc. Entonces podemos decir que es la dimensión que más importa dentro de la gestión educativa (Representación de la UNESCO en Perú, 2011).

De lo expuesto se infiere que la gestión pedagógica como dimensión de la gestión educativa constituye la parte medular de la gestión educativa, se aboca principalmente al currículo, a la diversificación, contextualización y adaptación de la misma con relación a la institución educativa, tiene que ver directamente con el proyecto curricular institucional, donde se precisa el tipo de educación que se debe desarrollar en la institución; asimismo, dentro de ella se precisa la labor del docente que debe desarrollar durante el proceso didáctico y proceso de aprendizaje de los estudiante.

### ***Dimensión institucional.***

Esta dimensión permitirá reconocer las maneras de ordenar a los integrantes de la comunidad académica para que el colegio puede funcionar bien, es decir tiene que ver la estructura organizativa del colegio.

Esta dimensión brinda un entorno para sistematizar y analizar los actos en función a los aspectos estructurales que tenga el colegio siendo estas las que determinan su forma de funcionar. Aquí están incluidos los que son parte de la estructura formal y la informal.

Dentro de esta dimensión se requiere de incentivar y valorar la formación de competencias y habilidades de forma autónoma o en equipo, con la idea de que el colegio se forme y se desarrolle de forma independiente, adecuada y flexible, logrando así adaptarse a nuevos cambios frente a los requerimientos sociales. Para ello, se debe de tener siempre en cuenta las políticas institucionales, tales como el nivel de participación que tenga la comunidad en la toma de decisiones o también ver quienes forman parte de esta y que compromisos tomaran (Representación de la UNESCO en Perú, 2011).

De lo referido se concluye que la gestión institucional es la dimensión que tiene que ver directamente con la organización de la institución educativa, es decir con la estructura organizativa; esta dimensión tiene que ver directamente con la elaboración del proyecto curricular institucional (PEI), asimismo contempla las políticas de la institución educativa, las relaciones que existe en la institución educativa, así como con el clima institucional; también es la dimensión que comprende con el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones públicas o privadas con el fin de lograr las metas y objetivos institucionales.

#### ***Dimensión administrativa.***

En esta dimensión están incluidos los actos y técnicas de gestión del talento humano, recursos materiales, financieros, de tiempo, entre otros que están vinculados a la comunidad educativa, así como también el cumplimiento de las reglas y control de las tareas, todo ello con la idea de beneficiar y reforzar el procedimiento de enseñanza y aprendizaje. Esta quiere lograr la conciliación de los intereses personales con los del

colegio, para que de esta manera se haga mas sencilla la toma de decisiones que lleve a actos concretos para lograr las metas académicas.

Según la Representación de la UNESCO en Perú (2011), algunos actos exactos que se darán será la administración de los colaboradores, desde la perspectiva laboral, la delegación de roles y la evaluación del rendimiento de los maestros, el cuidado y conservación de la infraestructura y los muebles, el orden de los datos y aspectos documentarios del colegio, desarrollo del presupuesto y todo el control económico.

De lo vertido se concluye que esta dimensión es la encargada de ver con la gestión de los recursos de la institución educativa, ya sea recursos humanos que comprende a docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general; recursos materiales que la institución posee para brindar el servicio educativo, es decir, contempla la distribución correcta de estos materiales; los recursos financieros, que comprende con los recursos generados por la institución educativa, las donaciones o asignados por las instancias superiores inmediatas; es decir contempla distribución y/o asignación correcta de éstos afín que permitan el logro de los aprendizajes previstos de los estudiantes.

#### ***Dimensión comunitaria.***

Esta dimensión da énfasis a la manera en que el colegio se vincula con la comunidad, es decir la institución educativa no pueda ser una isla en la comunidad donde se encuentra ubicado, por el contrario, debe mantener una relación horizontal; sabiendo y entendiendo las condiciones, requerimientos y demandas. De la misma manera, como se incluye y es parte de la cultura de la comunidad.

También la Representación de la UNESCO en Perú (2011), menciona que también se toma en cuenta los vínculos de la sociedad con el colegio, es decir los padres y las demás organizaciones a las que pertenece la comunidad. El incluirlos debe contestar a una meta que haga más sencillo tener vínculos estratégicos para reforzar la calidad académica.

De lo expuesto, se infiere que esta dimensión toma en cuenta la gestión que realiza con su entorno, es decir cómo se da la relación entre las instituciones externas sean públicas o privadas en bien de la institución educativa; es decir, permite establecer alianzas estratégicas con las instituciones de su entorno sea interinstitucional, todo ello con la finalidad viabilizar el servicio que brinda la institución educativa.

### ***2.2.2.2 Satisfacción Laboral.***

#### *2.2.2.2.1 Definición de satisfacción laboral.*

Fuchs (como se citó en Díaz, 1990), manifiesta que la satisfacción laboral es “Aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen” (p. 8).

Asimismo, Robbins (1999) manifiesta que es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.168).

Por su parte, Arredondo (2005) manifiesta que la satisfacción laboral se relaciona, en la mayoría de los casos, con factores como el clima organizacional, la convivencia con los superiores, el sometimiento a las normas de la empresa y políticas organizacionales, el logro de las metas de desempeño, los beneficios salariales, la relación con los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, entre otros.

Se infiere que la satisfacción laboral se relaciona directamente con la conducta del trabajador, es decir cuando el trabajador sea considerado, motivado y labora en buenas condiciones, se encontrará satisfecho y consecuentemente realizará un buen trabajo.

Por su parte, Locke, 1976 (como se citó en Galaz y Contreras, 2003), menciona que la satisfacción laboral está directamente relacionada con la motivación del trabajador

durante sus actividades diarias y, en esta relación, un empleado que no acude al trabajo motivado y/o satisfecho tiende a no desempeñar sus funciones como debe.

De lo definido se infiere que la satisfacción laboral viene a ser la precepción que tiene el trabajador de su propio trabajo realizado y que esta al mismo tiempo mejora su actitud, poniéndose en buenas condiciones y predispuesto a seguir esmerándose.

Para Muchinsky (2000), sostiene que es nivel de placer que un colaborador adquiere de su puesto de trabajo. Mientras que para Bravo (2010) manifiesta que es una serie de actitudes formadas por los individuos frente a su situación laboral.

Navarro (2010) manifiesta que un empleado puede estar satisfecho con el conjunto de elementos que considera más importantes en la organización o puede sentirse incómodo con uno solo, quedando así insatisfecho con su trabajo, si lo considera el más importante entre los demás.

De lo definido se concluye que la satisfacción laboral produce un fuerte impacto en el bienestar del trabajador, la misma que genera de forma directa en su rendición de trabajo que realiza. Para Rothmann y Coetzer (2002) un ambiente de trabajo agradable puede mejorar las relaciones interpersonales y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de personal. Siendo la satisfacción laboral el principal factor que genera impacto en las organizaciones, las personas insatisfechas y desmotivadas necesitan algo que ellas mismas puedan estimular.

De igual manera, Brooke (1988) manifiesta que se trata de:

Una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos... evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo con cierto número de elementos discretos del empleo (p. 539).

Satisfacción laboral es según Flórez (1992), podríamos definir la satisfacción laboral como el resultado de la evaluación (periódica) que cada uno de nosotros realiza, a modo de balance, en relación con el grado de satisfacción de nuestras necesidades, preferencias y expectativas profesionales. En el fondo, es una persona que percibe o siente que lo que recibe (por ejemplo, éxito, dinero, seguridad, amistad, prestigio, autonomía en el trabajo, oportunidad de trabajar en equipo, tareas interesantes y estimulantes, reconocimiento profesional, desarrollo de carrera) es justo o en línea con lo que esperaba obtener, en comparación con otros en la misma situación y en términos de las inversiones realizadas en la organización donde trabaja.

Por su parte, Davis y Newstrom (2003) menciona que la satisfacción laboral es un fenómeno complejo y multivariado, experimentado por los individuos como un estado conductual derivado de fuentes internas y externas.

De igual manera, Smith, Kendall y Hulin (1969) establecen que la satisfacción laboral es un estado de placer emocional resultante de la valoración que un profesional hace sobre la medida en que su trabajo tiene la capacidad de facilitar o permitir el cumplimiento de sus objetivos y valores.

Para Boada y Tous (1975), la satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización.

Según Aldag y Brief (1975), la satisfacción laboral es una actitud que refleja el grado en que las personas se sienten positiva o negativamente sobre el trabajo y sus diversas facetas. Es, por tanto, una actitud o respuesta emocional a las tareas laborales, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo.

Asimismo, para Murillo (2006) la satisfacción laboral es

la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial (p.48).

De acuerdo con lo definido se infiere que cuando los trabajadores logran sus expectativas en su centro de trabajo, donde al mismo tiempo mantienen buena relación con sus compañeros.

Chiavenato (1986) señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo” (p. 48). En ese sentido, para Andresen, Domsch y Cascorbi (2007), la satisfacción laboral depende mucho de la capacidad de minimizar lo que te molesta y maximizar lo que te puede hacer crecer en el trabajo.

De lo referido se infiere que un trabajador se siente satisfecho cuando emocionalmente se encuentra bien y haya alcanzado sus metas o ciertas necesidades durante su labor.

Wright y Davis (2003) agregan que, para la satisfacción laboral en el tiempo es importante, tu sentido de la observación es fundamental. Porque, en un futuro cercano, nuestras responsabilidades crecerán y, por lo tanto, lo que era solo responsabilidad del jefe se convertirá en responsabilidad de todos. Por lo tanto, cada empleado deberá ser más creativo y proactivo dentro de la organización, ya que el éxito en el trabajo dependerá de mucha imaginación, la capacidad de transferir conocimientos de un área a otra y de encontrar nuevas soluciones a los problemas emergentes. De esta forma, “la satisfacción laboral dependerá cada vez más de una interacción inteligente entre el trabajador y la organización.” (Wright y Bonett, 2007).

Se concluye que la satisfacción laboral como la representación de la interacción entre los trabajadores y el medio ambiente donde ellos laboran, donde existe una buena

comunicación, así como existe igualdad y que implique sentirse feliz en el lugar donde realiza su trabajo.

#### 2.2.2.2.2 *Dimensiones de la satisfacción laboral.*

##### ***Dimensión 1: Satisfacción por el trabajo.***

Weinert (como se citó en Caballero, 2002), resalta que es una serie de aspectos psicológicos relevantes tales como las reacciones emocionales y cognitivos que nacen del grado de satisfacción o no satisfacción por su trabajo. Es aquí donde las reacciones emocionales del trabajador están conformadas por las actitudes que puede tener y respecto a lo cognitivo es su comportamiento ante el trabajo, su clima laboral y sus compañeros.

Caballero (2002) menciona que la satisfacción por el trabajo es centrar en las emociones que tiene la persona al momento que trabaja y las consecuencias que suceden luego de tener estas emociones.

Robbins (1996) coincide con Weinert al momento en el que considera que se centra en los grados de satisfacción o insatisfacción sobre la proyección actitudinal, sea esta positiva o negativa, denominándola como una actitud básica de la persona frente a su trabajo, la persona que este satisfecha tendrá una actitud positiva frente a esta y la otra por el contrario tendrá una actitud negativa. Asimismo, nos menciona que los aspectos más resaltantes que llevan a que la persona se sienta satisfecha es cuando esta tiene un trabajo desafiante mentalmente, tiene incentivos equitativos, las condiciones laborales son un respaldo, los compañeros contribuyen entre sí. De la misma manera cuando un empleado está satisfecho mejora su productividad, sin embargo, cuando no lo esta falta al trabajo o simplemente genera rotación de personal para la empresa.

Para Robbins (2004), la satisfacción laboral es una reacción emocional a distintos factores que pasan en el trabajo, no es algo general debido a que existen diferentes motivos

por el que el trabajador puede estar insatisfecho, quizá en uno de ellos este satisfecho, pero en el resto no.

De la misma manera, menciona que es una actitud que presenta la persona hacia su trabajo, tomemos en cuenta que trabajar va más allá de solo organizar papeles o atender clientes, también se necesita de la comunicación con los compañeros y superiores, también en ceñirse a las normas y políticas que plantea la empresa, cumplir con las metas, entre otros.

Fernández (2002) coincide con Robbins en el sentido de que “La satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo” (p.68), se debe de entender como el fruto de la interacción de un procedimiento entre un individuo y su ambiente laboral, donde los dos tienen funciones importantes como el manejo de la interacción.

Para Robbins (2004), la satisfacción en el trabajo está condicionada por lo atractivo que pueda ser el trabajo, la paga, la comunicación que tenga con los demás y las condiciones laborales a los que están comprometidos los trabajadores. También se dice que hay otros aspectos vinculados a la personalidad que tenga el individuo y con las cualidades del rol que tiene dentro de la empresa.

### ***Dimensión 2: Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.***

Según Alcover, el ambiente físico es para cualquier empresa un recurso relevante que se debe adecuar y controlar para poder llegar a los objetivos.

Para Salluca (2010) “Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo” (p.18).

Wright (2006) señala que la satisfacción laboral "representa una interacción entre los trabajadores y su ambiente laboral, en donde se busca la congruencia entre lo que los trabajadores necesitan de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben" (p.70).

Para García (2010) el tener condiciones adecuadas en el trabajo se trata de que los colaboradores se sientan a gusto de desarrollar sus actividades en un ambiente adecuado, creado y diseñado para llevar a cabo las tareas, haciendo que este este feliz y se desarrolle calidad en su trabajo, logrando la satisfacción en el empleado y la culminación de objetivos de la empresa.

Satisfacción laboral, en el campo educativo se refiere a que los docentes se encuentren motivados y contentos con el trabajo que viene realizando; un factor importante para que el docente se encuentre satisfecho con su labor es el clima organizacional, tener en cuenta la cultura organizacional, donde el docente se desarrolle en su labor a plenitud, en ese sentido se podrá percibir la satisfacción del docente.

***Dimensión 3: Satisfacción con la forma en que se realiza su trabajo.***

Galaz y Contreras (2003), el intercambio cultural que se dan entre los compañeros se adecua de forma normal entre los aspectos vinculados con el ambiente que repercute en la satisfacción en el trabajo.

Según Carbonell (2009), distintos estudios corroboraron que los maestros presentan motivación intrínseca frente a su profesión seleccionada mediante una adecuada comunicación con los alumnos, manifestando así su satisfacción.

El término de calidad de vida laboral Poza y Prior (1988), citados en Gamero (2003), la denominan como una manera en la que se da una vivencia en el trabajo en condiciones determinadas tales como: seguridad, higiene, salud, entre otros.

Bravo et al. (1996) comprende a la satisfacción laboral como una serie de actitudes formadas por un individuo frente a su condición laboral, estas pueden ir relacionadas con el trabajo o con una fase determinada de esta.

Leal et al. (1999) manifiesta que un colaborador esta satisfecho con su trabajo cuando este desarrolla emociones de felicidad, bienestar y comodidad.

Larrainzar et al. (2001) menciona que la satisfacción en el trabajo se compone de una serie de conductas, actitudes y emociones que los colaboradores de la empresa presentan ante su trabajo, basándose en su perspectiva personal, la calificación emocional de los individuos de una empresa ante el trabajo y las consecuencias que vienen de este.

Andresen et al. (2007) explica que la satisfacción es cuando la persona siente placer de forma positiva como fruto de la vivencia en el trabajo y que se da cuando se complacen distintas necesidades personales por medio de este.

Martínez (2007) menciona que la condicionante más resaltante de satisfacción son los aspectos intrínsecos de la labor y estos se desglosan en el contenido y ambiente en el que se realizan.

Spector (2002) junta distintos estudios en donde denominan el término satisfacción en el trabajo en 5 dimensiones, diversidad, independencia, significado y feedback, tomándolos en cuenta como elevados agentes motivacionales que están directamente relacionados con la satisfacción y los califica como atributos del trabajo.

Robbins (2004) manifiesta que el nivel de satisfacción laboral se debe de tomar en cuenta como algo importante para la gestión en las distintas organizaciones, todo ello pensando que sabemos que si los colaboradores están insatisfechos faltan a sus actividades más de lo normal que otro de sus compañeros.

De lo definido se desprende que el grado de satisfacción de los docentes en una institución educativa debe ser considerado como importante en la gestión educativa; para justificar esta posición toma en cuenta cuatro razones, donde se ve a la luz de la realidad que los docentes insatisfechos faltan constantemente a sus labores, no se identifican con la institución educativa y, consecuentemente, solo van por compromiso de cumplir su labor.

***Dimensión 4: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.***

Para Sáenz y Lorenzo (1993), “Es referirse a una de las formas bajo las cuales el hombre se realiza a sí mismo y alcanza la experiencia de su posición en el mundo” (p. 99).

Según Sáenz y Lorenzo (1993), la satisfacción con las oportunidades esta compuesta por tres aspectos:

- **Autorrealización:** Este aspecto es parte de la satisfacción del maestros, debido a que este es denominado como una responsabilidad intelectual, desarrollo profesional e individual, crecimiento intelectual, entre otros, asimismo, los maestros en ocasiones creen que crecen de forma personal en el mismo ritmo que sus alumnos avanzan.
- **Autoconcepto y autoestima:** La autoestima dentro de la satisfacción de una persona, es la calificación evaluativa en función a uno mismo como se tiene, este puede ser de forma positiva o negativa, depende mucho también en el maestro de su formación profesional o personal para generar satisfacción.
- **Necesidad de estimación.** El sentir que uno es valorado de forma personal nace de la habilidad de una persona de calificarse al mismo y ver el requerimiento de valorarse el mismo y estar conforme con su nivel personal y profesional frente a las críticas de los demás.

Asimismo, Sáenz y Lorenzo (1993) mencionan que distintas investigación están de acuerdo que la calificación de la sociedad repercute de forma significativa en la satisfacción en el trabajo del maestro.

Según Salluca (2010), “Tener un plan de trabajo claro o la posibilidad de actualización, junto con el asesoramiento y ayuda de expertos son otros de los factores más importantes a la hora de determinar su satisfacción laboral” (p. 18).

Locke (1976) considera que el grado de satisfacción en el trabajo es una mezcla de aspectos que el colaborador resalta de su trabajo. Es decir, separa las dimensiones diferenciando distintos momentos o agentes que generan satisfacción en el trabajo, siendo

estos aspectos vinculados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo, diversificación y cantidad, oportunidades de adquirir nuevos aprendizajes, complejidad, manejo del proceso, sueldo, igualdad, incentivos, motivación, beneficios sociales, entre otros.

De lo definido, se concluye que la satisfacción laboral viene a ser la suma de los diferentes aspectos que el docente valora de la labor que realiza, tales como la equidad con relación a las diversas actividades que ejecutan, a la distribución de material educativo por parte de la dirección, con relación al horario de trabajo; es decir, tenga las mismas oportunidades que sus compañeros, en concreto cuando sus derechos se cumplan, esté bien remunerado y perciba diversas bonificaciones; en ese sentido se sentirá satisfecho el docente.

***Dimensión 5: Satisfacción con la relación de los docentes con directivos.***

Para Locke (como se citó en Galaz y Contreras (2003), “Se ha identificado que las características específicas del supervisor influyen en la satisfacción laboral del trabajador, como, por ejemplo, el ser considerado y amistoso” (p. 38).

Según Salluca (2010), “EL tener buenas relaciones con los superiores y que estos sean competentes y justos son factores a tener en cuenta en su grado de satisfacción laboral” (p.19).

Morillo Moronta (2006) menciona que en función al nivel de parecido entre las perspectivas con el trabajo real, los incentivos que se les brinda, los vínculos entre compañeros y sus superiores, así como la importancia de una buena comunicación y participación de las distintas áreas directivas y de recursos humanos.

***Dimensión 6: Satisfacción con la remuneración.***

Sáenz, et. al. (1993) se refieren al salario como uno de los factores que inciden en la satisfacción del profesional docente.

Para Locke (como se citó en Galaz y Contreras, 2003), “El sueldo se percibe como el evento que puede impactar de manera más importante tanto la satisfacción como el descontento” (p. 36).

Asimismo, para Locke, citado por Galaz y Contreras (2003), en función al aspecto académico, es normal que un maestro luego de pasa un grado salarial, este no es un aspecto relevante en la satisfacción laboral.

Para Salluca (2010), los colaboradores exigen pagos y ascensos justos que estén acorde a sus perspectivas. Va por fases, debido a que cuando ellos ven que es igualitario luego se centran en el esfuerzo que le ponen y las habilidades que este tiene en función al salario de las demás empresas, determinando así su satisfacción.

Leal et al. (1999) resaltan en los aspectos del de que depende la satisfacción de los colaboradores el sueldo, esto comparado a la de los jefes y compañeros y las oportunidades. La satisfacción en función al sueldo, es un indicador de nivel de vida y reconocimiento en el trabajo, dada por la toma de responsabilidad que el trabajador adquiera. Asimismo, la insatisfacción se refleja con las conductas, pesimistas y apoyo a los roles problemáticos.

Para Gil (2007), exactamente la satisfacción depende mucho de la comparativa que haga el colaborador sobre su sueldo con la de sus demás compañeros del mismo área y la armonía que la gerencia tenga con dichos sueldos y los incentivos laborales.

De lo definido se infiere que un docente se sentirá satisfecho con relación a su director, cuando este reconozca la labor que desarrolla durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, cuando el director sea comprensivo y atienda las necesidades del docente y oriente y asesore al docente con relación a su labor sea con responsabilidad.

### **2.2.2.3 Práctica Docente.**

#### *2.2.2.3.1 Definición de práctica docente.*

Para Achilli (2008), es “un conjunto de actividades, interacciones, relaciones que configuran el campo laboral del sujeto, en determinadas condiciones institucionales y socio históricas, se desarrolla cotidianamente en condiciones sociales, históricas e institucionales, es significativa para la sociedad y el maestro” (p.89).

Entonces en función a lo mencionado podemos decir que la práctica docente es la labor que el maestro realiza a diario en distintos contextos y condiciones, obteniendo un significado para la comunidad como para el maestro. Este va más lejos de solo realizar las actividades y los distintos vínculos que forma con los demás, sino el intentar saber la realidad que vive en maestro.

Podemos entender que la formación docente, en algunos momentos históricos, se basaba en “saberes provenientes de la experiencia”, es decir, a través del contacto con la obra de un docente ya experimentado y activo, se aprendía a enseñar. Observar el trabajo de un docente en el aula permitiría adquirir la experiencia y los conocimientos necesarios para aprender el rol de docente. En este sentido, aprender a ser docente se relacionó con la observación, la convivencia y la imitación.

Las actividades de enseñanza-aprendizaje puestas en práctica por los docentes son analizadas a través de interacciones, actuando como mediación pedagógico-didáctica sobre el proceso de aprendizaje y sobre las condiciones de aprendizaje, sobre las actividades de los estudiantes y su mediación cognitiva en contexto; la situación de enseñanza-aprendizaje es el lugar de encuentro de esta doble mediación profesor-alumno; se caracteriza por su interactividad. Los procesos son vistos desde una perspectiva epistemológica interaccionista que se niega a considerar separadamente la enseñanza y el aprendizaje y toma en cuenta la acción mediadora, las tramas de interacciones entre

docente y alumnos, la dinámica de la situación en juego en el aprendizaje y la construcción del conocimiento.

La docencia es la realización de la enseñanza, debido a que para que un maestro transmita sus saberes a sus alumnos se requiere de conocer bien en curso y los temas. Es por ello que maestro debió de tener una instrucción teórica y práctica dentro de la universidad para que el maestro sepa como transmitir sus conocimientos, corroborando que este tenga el nivel suficiente para desempeñar su rol. El momento en el que se dé este proceso será cuando el maestro este en clase conversando e impartiendo saberes con sus estudiantes.

Como las distintas carreras, el realizar la práctica docente se necesita de distintas características de forma personal y profesional. Primero es saber de forma integra el curso que se brindará, el segundo es tener buena habilidad comunicativa con los estudiantes para que este pueda gustar de todos sus cursos y no tener preferencia por uno solo.

Se debe de considerar también en la práctica docente: la disciplina. Debido a que sin la disciplina en la escuela se crean distintos problemas. Esto se alcanza planteando y estableciendo reglas en clase de forma clara y con autoridad, tomando en cuenta que esta se da de la misma actitud personal y profesional del maestro.

Planificar es el acto de pensar la situación a partir de objetivos y, mentalmente, de proyectar acciones para que éstos se alcancen, de este acto prospectivo se deriva un acto mental como decimos, un plan o un proyecto.

Por lo tanto, podemos decir que la práctica docente es una labor de mucha responsabilidad social. El docente cumple un rol importante en el proceso de formación integral del alumno. Un buen maestro es al que se le recuerda, un individuo que deja huella entre sus alumnos, por sus acciones realizadas, contribuyendo en la formación del estudiante y consecuentemente te contribuyendo en el desarrollo de la sociedad.

#### 2.2.2.3.2 *Necesidad de cambios en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente en el Perú.*

Las profesiones son prácticas sociales que se dan por medio de requerimientos determinados en una comunidad o sociedad en un momento determinado. Cumplen el rol social y tienen conocimientos determinados sobre el que sus profesiones poseen control. La relevancia y prestigio de una ante otras dependen de la demanda de la sociedad y su nivel de cultura. Es ahí donde las carreras evolucionan, mejoran o aplican nuevas tecnologías, con la idea de satisfacer los requerimientos de sus estudiantes.

Hoy internacional y nacionalmente se necesita tener un maestro que se adapte a los nuevos cambios. Debido a que anteriormente la docencia era una profesión tradicional, con cualidades rígidas, autoritarias, obedientes, dejando de lado a la comunidad educativa a la que pertenecía.

La investigación se sitúa en la perspectiva de un desarrollo profesional de los docentes capaz de analizar sus prácticas, de realizar un juicio profesional, de reflexión, de adaptación a cambiar. Se trata de ofrecer a los docentes resultados de investigación y formación enfocada en sus representaciones y prácticas, desarrollando su capacidad de análisis, de comprender la lógica de sus procesos de enseñanza, de mostrar los límites para que puedan adoptar nuevas prácticas favorables al aprendizaje y, así, a conducirlos a construir un juicio profesional sobre sí mismos, mejorar su “sentimiento de eficacia personal” a fin de prepararlos para desempeñar su trabajo de manera más efectiva para los estudiantes en un mundo en constante cambio.

En consecuencia, podemos decir que la sociedad de hoy en día solicita a los maestros el capacitar a las nuevas generaciones para enfrentar los nuevos retos. Las críticas sociales, sistemas educativos y a los mismos maestros que exigen recursos de formación profesional que respalden el desarrollo de un magisterio adecuado a los cambios.

El país ha determinado un rumbo de consenso para la política educativa, manifestado en el Proyecto Educativo Nacional. Detallando el requerimiento de revalorar la carrera de maestros, y este no solo en el aspecto de orden laboral, sino replanteando el proyecto. Se necesitan maestros que tengan vocación en nuevos colegios bajo ambientes de aprendizaje donde se promueva la democracia, responsabilidad, respeto y convivencia, creativo con los conocimientos y tecnologías, con una sociedad centrada en los derechos (Minedu, 2012).

#### 2.2.2.3.3 *Dimensiones de la práctica docente.*

Para explicar las dimensiones de la práctica docente en la investigación, se tomó como referente teórico lo presentado en el Marco de Buen Desempeño Docente.

Para Minedu (2012), el Marco menciona las habilidades y competencias que resaltan a los buenos maestros y que se les debe exigir a todos los maestros. Este constituye un acuerdo técnico y social con el gobierno, los maestros y la comunidad en función a las habilidades que se espera manejen los maestros de la nación, en distintos momentos en el desarrollo de su profesión, con la idea de alcanzar el aprendizaje completo de sus alumnos.

#### ***Dimensión 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.***

Según el Minedu (2012) la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, entendida aquí como cualquier momento que promueva el aprendizaje, es la gran baza para que los alumnos la aprovechen al máximo, manteniendo una relación eficaz con los contenidos para captar lo que el profesor se propone como objetivos didácticos. Por tanto, evidentemente, no puede aceptarse que la clase sea un momento de improvisación, en el que el docente actúa libremente sin hacer conexiones y articulaciones con temas ya desarrollados, con los conocimientos previos de los alumnos, sin una estructura de secuencias de actividades que no cumplan con los propósitos de aprendizaje definidos.

De acuerdo con lo mencionado, esto implica que el docente tiene que conocer ante todo las características de los estudiantes, así como también el contextos donde se encuentra ellos, con la finalidad de poder realizar un diagnóstico de la problemática y a partir de ello poder realizar una planificación pertinente de la enseñanza, la misma que debe realizarlo en forma colegida; se trata de realizar la programación curricular anual, en base al Proyecto Curricular Institucional; así como también poder elaborar sus unidades didácticas y sesiones de aprendizaje.

***Dimensión 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.***

Según el Minedu (2012), engloba el desarrollo del proceso de enseñanza a través de un enfoque valorativo de la inclusión y la variedad de expresiones. Menciona a la mediación pedagógica del maestro en la formación de un ambiente adecuado y beneficioso de aprendizaje, el control de los temas, la incentivación constante a los alumnos, la formación de distintas técnicas metodológicas y evaluativas, como la aplicación de herramientas didácticas. Aplica también la utilización de distintas criticas o herramientas que hacen más sencillo el logro de aprendizajes y el reforzamiento de estos.

De lo definido se infiere que el docente ante todo debe contribuir a la creación de un clima propicio para que el aprendizaje de los estudiantes sea efectiva; asimismo, el docente debe tener una formación académica sólida, es decir debe tener dominio de las disciplinas que enseñará, al mismo tiempo de que debe aplicar estrategias pertinentes a cada disciplina afín de poder llegar a los estudiantes de manera efectiva y sean éstos sean reflexivos y críticos y puedan enfrentarse a los retos que les depara el destino, finalmente debe realizar la evaluación formativa de tal manera que los estudiantes logren los objetivos institucionales previstos a fin de tomar decisiones y poder retroalimentar a los estudiantes.

***Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.***

Según el Minedu (2012), engloba el procedimiento y las prácticas que resaltan el desarrollo de la comunidad pedagógica de maestros. Nos habla de la reflexión sistemática que tiene frente a su práctica, de sus compañeros y su equipo, la cooperación con los demás y su nivel de participación en las labores de formación profesional. Aquí también están incluidos la responsabilidad dentro del proceso y los resultados, así como el control de los datos, el diseño e incorporación de las políticas nacionales y regionales.

De lo definido se infiere que el docente participa activamente con actitud democrática y crítica al mismo tiempo colaborativa en la gestión de la institución educativa, contribuyendo a mejorar el Proyecto Educativo Institucional; al mismo tiempo que establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, las organizaciones de base, instituciones y la comunidad en general, con la finalidad de establecer alianzas estratégicas para mejorar el servicio que brinda la institución.

***Dimensión 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.***

Según el Minedu (2012), engloba el procedimiento y las prácticas que resaltan el desarrollo de la comunidad pedagógica de maestros. Nos habla de la reflexión sistemática que tiene frente a su práctica, de sus compañeros y su equipo, la cooperación con los demás y su nivel de participación en las labores de formación profesional. Aquí también están incluidos la responsabilidad dentro del proceso y los resultados, así como el control de los datos, el diseño e incorporación de las políticas nacionales y regionales.

De lo referido se infiere que el docente debe reflexionar sobre sus prácticas y experiencias institucional desarrollando procesos de aprendizaje permanente de forma individual y colectiva, con la finalidad de crear y afirmar su identidad y compromiso

social, haciendo uso de su profesión mediante los valores y respeto a los derechos de los demás, manifestando responsabilidad, paz, justicia y compromiso social.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Dimensión administrativa:** Vinculada a tramites, siendo este importante a considerar de forma pedagógica por la acreditación, evaluaciones, relacionadas con temas organizacionales, inserción en el colegio por el sistema educativo, como también relacionado a temas financieros.

**Dimensión comunitaria:** Está relacionada con la colaboración de los agentes educativos en el entorno de la comunidad educativa; es el accionar de la institución educativa ante las demandas de la comunidad donde se encuentra ubicado.

**Dimensión institucional:** Es todo lo vinculado dentro del colegio, esto incluye desde los colaboradores administrativos, maestros, directores o personal interno o externo que esté vinculado al colegio.

**Dimensión pedagógica:** Hace énfasis a los objetivos y a los temas de enseñanza, la idea del estudiante y el maestro, de aprendizaje, el vinculo pedagógico, las técnicas aplicadas y la evaluación.

**Gestión:** Gestionar es realizar delegaciones que hacen posible el desarrollar una operación laboral o lograr un alcance de metas.

**Gestión Educativa:** Incentiva los aprendizajes de los alumnos, maestros, comunidad académica en sí, a través de una comunidad de aprendizaje que identifiquen los establecimientos educativos, como una serie de individuos con visión de crecimiento constante del aprendizaje de los alumnos.

**Práctica docente:** Es el análisis de la didáctica, el ambiente práctico para comprobar las ideas dentro de un salón de clases, de la misma manera es importante desarrollar una constante reflexión e esta.

**Momento laboral:** Define su estado actual de conformidad y adecuación al puesto que desempeña.

**Ocupacionales:** Nivel de saber, aceptación y control técnico de los riesgos ocupacionales por el colaborador.

**Proceso Pedagógico:** Actividades que realiza el maestro de forma intencionada con la idea de medir el aprendizaje significativo del alumno, estas son una serie de casos intersubjetivos y conocimientos para construir saberes, hacer claro el proceso académico con la idea de formar habilidades para el día a día.

**Proceso de enseñanza-aprendizaje:** Serie de fases secuenciales en las que se cumple el fenómeno intención de la educación y la instrucción. Centrados en la nuevas tendencias pedagógicas, dan énfasis en la bilateralidad del acto, que va desde quien enseña y quien aprende.

**Relacionales:** Son emociones creadas por los vínculos laborales con los demás compañeros y superiores.

**Satisfacción con la remuneración que recibe actualmente:** Manifiesta la emoción de esta bien y complacido con el sueldo que se recibe por realizar su trabajo. Comprendido como lo constitutivo del sueldo, los beneficios sociales, los seguros, incentivos, bonos, entre otros.

**Satisfacción laboral:** Para Morillo (2006), es la calificación favorable o desfavorable que tienen los colaboradores sobre su trabajo, esto también depende de las condiciones laborales, los vínculos con sus compañeros, el sueldo, la motivación y los incentivos que pueda tener.

### **Capítulo III. Hipótesis y variables**

#### **3.1 Hipótesis: general y específicas**

##### **3.1.1 Hipótesis general.**

H.G. Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas.**

HE1 Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.

HE2 Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.

HE3 Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.

HE4 Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.

#### **3.2 Variables**

##### **3.2.1 Definición conceptual.**

Variable 1: Gestión educativa: Según el Representante de la UNESCO en el Perú (2011) “Gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias

estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educativos” (p.22).

Variable 2: Satisfacción laboral: Para Rodríguez (2009), satisfacción laboral es “la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizada las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico” (p.13).

Variable 3: Práctica docente: Para Achilli (2008), es “un conjunto de actividades, interacciones, relaciones que configuran el campo laboral del sujeto, en determinadas condiciones institucionales y socio históricas, se desarrolla cotidianamente en condiciones sociales, históricas e institucionales, es significativa para la sociedad y el maestro” (p.89).

### **3.2.2 Definición operacional.**

Variable (1): Gestión educativa: Operacionalmente, será el resultado de medir las dimensiones con sus respectivos indicadores:

1. Dimensión Institucional
2. Dimensión Pedagógica
3. Dimensión Administrativa
4. Dimensión Comunitaria

Variable (2): Satisfacción laboral: Operacionalmente, será el resultado de medir las dimensiones con sus respectivos indicadores:

1. Satisfacción por el trabajo
2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo
3. Satisfacción con la forma en que se realiza su trabajo
4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo

Variable (3): Práctica docente: Operacionalmente, será el resultado de medir las dimensiones con sus respectivos indicadores:

1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

### 3.3 Operacionalización de las variables.

**Tabla 2**

*Matriz de operacionalización de la variable 1: Gestión educativa*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable 1: Gestión educativa	Dimensión pedagógica	- Opciones educativo metodológicas
		- Planificación, evaluación y certificación.
		- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
	Dimensión institucional	- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.
		- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
		- Formas de relacionarse
	Dimensión administrativa	- Normas explícitas e implícitas
		- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
		- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.
	Dimensión comunitaria	- Respuesta a necesidades de la comunidad.
		- Relaciones de la escuela con el entorno.
		- Padres y madres de familia.
		- Organizaciones de la localidad.
		- Redes de apoyo.

Fuente: Autoría

**Tabla 3**

*Matriz de Operacionalización de la Variable 2: Satisfacción laboral*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable 1: Satisfacción laboral	Satisfacción por el trabajo	- Características del trabajo
		- Puesto de trabajo
		- Motivación y reconocimiento
	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	- Desempeño de tareas
		- Ambiente de trabajo
	Satisfacción con la forma en que se realiza su trabajo	- Condiciones de trabajo
		- Supervisión
		- Relaciones personales e Interpersonales
	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	- Implicación en la mejora
		- Oportunidades de progreso
		- Promoción y reconocimiento
	Satisfacción con la relación de los docentes con directivos	- Desarrollo personal
- Comunicación y coordinación		
- Formación		
Satisfacción con la remuneración	- Relación con las autoridades	
	- Remuneraciones e incentivos	
		- Beneficios laborales

**Tabla 4***Matriz de Operacionalización de la Variable 3: Práctica docente*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable 3: Práctica docente</b>	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña.</li> <li>- Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.</li> <li>- Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática.</li> </ul>
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes.</li> <li>- Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos.</li> </ul>
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela.</li> <li>- Establece relaciones con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.</li> </ul>
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo.</li> <li>- Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.</li> </ul>

## **Capítulo IV. Metodología**

### **4.1 Enfoque de la investigación**

Enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2006) quienes dicen en este tipo de investigación realizarás una investigación que se basa en la cuantificación de datos y buscarás medir opiniones e información utilizando recursos estadísticos, como porcentaje, media, desviación estándar. Los datos que vas a analizar, los datos cuantitativos, son valores observados de un conjunto de variables, que pueden representar algunos elementos o todos los elementos, por ejemplo, de una sociedad, de una determinada población. Dichos datos se presentarán en forma de tablas, gráficos o textos. Saber que este tipo de investigación se aplica en la investigación social, económica, comunicacional, de marketing y administrativa. Es una investigación ligada a la investigación empírico-descriptiva, cuando busca descubrir y clasificar la relación entre variables, las relaciones de causa y efecto entre diferentes fenómenos.

### **4.2 Tipo de investigación**

Tipo sustantiva, al respecto Sánchez y Reyes (2006) afirman que se caracteriza por la pasividad y neutralidad del investigador frente a la indagación de la realidad, es una modalidad de investigación que actúa sobre un problema humano o social, se fundamenta en la prueba de una teoría y está compuesta por variables, las cuales son analizadas con el objetivo de determinar si las generalizaciones predichas en la teoría se cumplen o no. En este sentido esta investigación está ligada a datos ya existentes. Está directamente ligada a la cuantificación de datos, la experimentación, la medición y el control riguroso de los hechos.

### **4.3 Nivel de investigación**

Nivel correlacional, Hernández et al (2010), busca explorar las relaciones que puedan existir entre variables, excepto la relación causa-efecto. El estudio de las relaciones

entre variables es descriptivo porque no hay manipulación de variables, siendo la predicción el tipo de relación que se establece con mayor frecuencia. Sin embargo, la investigación correlacional precede a la investigación experimental, porque la relación causa-efecto sólo puede establecerse cuando dos variables están correlacionadas.

#### **4.4 Método de investigación**

Se utilizó el método hipotético – deductivo, según Bernal (2006) este método presupone el uso de inferencias deductivas como prueba de hipótesis, propone como camino para esta trayectoria metodológica el cumplimiento de las siguientes etapas: expectativas y teorías existentes; formulación de problemas en torno a cuestiones teóricas y empíricas; n solución propuesta, consistente en una conjetura; deducción de consecuencias en forma de proposiciones comprobables sobre los fenómenos investigados; test de falsación: intentos de refutación, entre otros medios, mediante la observación y experimentación de las hipótesis creadas sobre el o los problemas investigados. De estos pasos que involucran la relación entre investigador y objeto de conocimiento, se deducen direcciones metodológicas de la investigación.

Asimismo, se utilizó el analítico – sintético, Bernal (2006) propone penetrar en el mundo de los fenómenos a través de su acción recíproca, la contradicción inherente al fenómeno y el cambio dialéctico que se produce en la naturaleza y en la sociedad. Entiende la realidad social como una totalidad, lo que constituye la categoría fundamental para el acercamiento a la realidad.

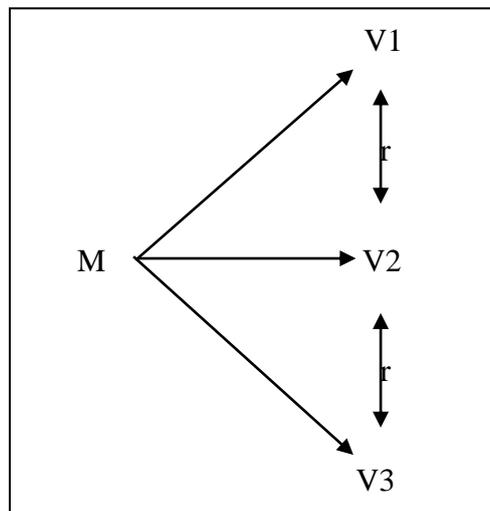
#### **4.5 Diseño de la investigación**

Investigación de diseño no experimental, descriptivo correlacional, corte transversal. Sánchez y Reyes (2006) los diseños no experimentales no tienen asignación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación. El investigador observa lo que ocurre naturalmente sin interferir de ninguna manera. Hay muchas razones para realizar un

estudio no experimental. En primer lugar, una serie de características o variables no están sujetas o no son susceptibles de manipulación experimental o aleatorización. Además, por razones éticas, algunas variables no pueden o no deben ser manipuladas. En algunos casos, las variables independientes ya han ocurrido y no es posible controlarlas.

Los diseños no experimentales pueden parecer experimentos posteriores a la prueba. Sin embargo, existe una designación natural para la condición o grupo que se está estudiando, a diferencia de la designación aleatoria, y la intervención o condición (X) es algo que sucede de forma natural, no siendo impuesta ni manipulada. Los métodos más comunes usados en diseños no experimentales involucran investigación exploratoria y/o cuestionarios.

Los diseños no experimentales generalmente se clasifican como descriptivos y correlacionales:



Donde:

M = Muestra

V1 = Observación de la variable 1 Gestión educativa

V2 = Observación de la variable 2 Satisfacción laboral

V3 = Observación de la variable 3 Práctica docente

r = relación entre las variables.

## 4.6 Población y muestra

### 4.6.1 Población.

Hernández, et al. (2010) afirma que población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

Los integrantes de la población son 58 docentes de las instituciones educativas del distrito de Matucana, UGEL 15 de Huarochirí, Lima, 2017, distribuidos conforme se aprecia en la tabla:

**Tabla 5**

*Población de docentes de las instituciones educativas del distrito de Matucana, UGEL 15 de Huarochirí, Lima, 2017.*

Instituciones Educativas	N° De docentes
Julio C, Tello	18
San Juan Bautista	20
20567 Ricardo Bentín	12
20568 Miguel Grau	08
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>

### 4.6.2 Muestra.

La muestra fue censal Hernández, et al. (2010) señala que “Es analizar todos los elementos extraídos de una población” (p. 174). Cabe señalar que, si bien es ventajoso el uso de una muestra, es necesario que sea representativa de la población objeto de estudio. De lo contrario, las estimaciones e inferencias obtenidas de él no tienen valor. Un error muy común es creer que cuanto mayor sea la muestra, mejor. La muestra no tiene por qué ser demasiado grande o demasiado pequeña, sino representativa. En ese sentido, la muestra estuvo conformada por 58 de las instituciones educativas del distrito de Matucana, UGEL 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

### 4.6.3 Muestreo.

Fue muestreo no probabilístico, para Hernández, et al. (2010), el estudio trabaja con una metodología de muestreo no probabilístico, ya que la elección de los encuestados

no sigue un modelo aleatorio. Además, no existe un control estadístico de representación del universo investigado en su muestra. incluso con el cuidado en categorizar nuestra base de encuestados y calidad en la veracidad de las respuestas. La falta de control estadístico ocurre en métodos donde el cuestionario es autocumplimentado, por lo tanto, no probabilístico.

#### **4.7 Técnicas es instrumentos de recolección de datos**

##### **4.7.1 Técnica de recolección de datos.**

La encuesta, según Hernández, et al. (2010), puede definirse “como la técnica de investigación compuesta por un número más o menos elevado de preguntas presentadas por escrito a las personas, con el objetivo de conocer opiniones, creencias, sentimientos, intereses, expectativas, situaciones vividas, etc.” (p.128). Así, en preguntas empíricas, es una técnica que servirá para recoger información sobre la realidad. El mismo autor mencionado anteriormente presenta las siguientes ventajas de la encuesta sobre otras técnicas de recolección de datos: permite llegar a un gran número de personas, incluso si se encuentran dispersas en un área geográfica muy grande, se puede enviar por correo; implica menores gastos con personal, no requiere la formación de investigadores; garantiza el anonimato de las respuestas.

##### **4.7.2 Instrumento de recolección de datos.**

###### **a) Cuestionario sobre gestión educativa**

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre gestión educativa para ser tomado a docentes en las instituciones educativas del distrito de Matucana, UGEL 15 de Huarochirí-Lima, 2017.

Autor: Carrasco (2002).

Administración: Individual y colectiva

Tiempo de administración: Entre 20 y 50 minutos, aproximadamente.

Ámbito de aplicación: Sujetos de 24 años adelante.

Significación: Percepción sobre la gestión educativa que poseen los docentes.

Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de escalamiento de tipo Likert de cinco valores categoriales (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre).

### **Estructura:**

Las dimensiones que evalúan la gestión educativa son las siguientes:

1. Dimensión pedagógica
2. Dimensión institucional
3. Dimensión administrativa
4. Dimensión comunitaria

### **Tabla 6**

*Tabla de especificaciones para el Cuestionario sobre gestión educativa*

<b>Dimensiones</b>	<b>Estructura de la encuesta Ítems</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Dimensión pedagógica	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,	10	25,00%
Dimensión institucional	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,	10	25,00%
Dimensión administrativa	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30	10	25,00%
Dimensión comunitaria	31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	10	25,00%
<b>Total ítems</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

### **Tabla 7**

*Niveles y rangos del Cuestionario gestión educativa*

<b>Niveles</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Eficiente</b>
Dimensión pedagógica	10-18	19-26	27-34	35-42	43-50
Dimensión institucional	10-18	19-26	27-34	35-42	43-50
Dimensión administrativa	10-18	19-26	27-34	35-42	43-50
Dimensión comunitaria	10-18	19-26	27-34	35-42	43-50
Gestión educativa	40-72	73-104	105-136	137-168	169-200

### **b) Cuestionario sobre satisfacción laboral**

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre satisfacción laboral para a docentes en las instituciones educativas del distrito de Matucana, UGEL 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

Autor: Guarniz (2012)

Administración: Individual y colectiva

Tiempo de administración: Entre 20 y 50 minutos, aproximadamente.

Ámbito de aplicación: Sujetos de 24 años adelante.

Significación: Percepción sobre la satisfacción laboral que poseen los docentes.

Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de escalamiento de tipo Likert de cinco valores categoriales (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre).

### **Estructura:**

Las dimensiones que evalúan la satisfacción laboral son las siguientes:

1. Satisfacción por el trabajo
2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo
3. Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo
4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo
5. Satisfacción de los docentes con los directivos
6. Satisfacción con la remuneración

**Tabla 8**

*Tabla de especificaciones para el Cuestionario sobre satisfacción laboral*

Dimensiones	Estructura de la encuesta		Porcentaje
	Ítems	Total	
Satisfacción por el trabajo	1,2,3,4,5,	05	18,00
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	6,7,8,	03	10,00
Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo	9,10,11,12,13	05	18,00
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	14,15,16,17,18	05	18,00
Satisfacción de los docentes con los directivos	19,20,21,22,23,	05	18,00
Satisfacción con la remuneración	24,25,26,27,28.	05	18,00
<b>Total ítems</b>		<b>28</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9**

*Niveles y rangos del Cuestionario satisfacción laboral*

Niveles	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderado	Satisfecho	Muy satisfecho
Satisfacción por el trabajo	5 – 9	10 – 13	14 – 17	18 – 21	22 – 25
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	3 – 5	6 – 8	9 – 10	11 – 13	14 – 15
Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo	5 – 9	10 – 13	14 – 17	18 – 21	22 – 25
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	5 – 9	10 – 13	14 – 17	18 – 21	22 – 25
Satisfacción de los docentes con los directivos	5 – 9	10 – 13	14 – 17	18 – 21	22 – 25
Satisfacción con la remuneración	5 – 9	10 – 13	14 – 17	18 – 21	22 – 25
Satisfacción laboral	28-50	51-73	74-95	96-118	119-140

### c) Cuestionario sobre práctica docente

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario sobre práctica docente para ser aplicado a docentes en las instituciones educativas del distrito de Matucana, UGEL 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

Autor: Yábar (2013).

Administración: Individual y colectiva

Tiempo de administración: Entre 20 y 50 minutos, aproximadamente.

Ámbito de aplicación: Sujetos de 24 años a más.

Significación: Percepción sobre la práctica docente que poseen los docentes.

Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de escalamiento de tipo Likert de cinco valores categoriales (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre).

#### Estructura:

Las dimensiones que evalúa la práctica docente son las siguientes:

1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

**Tabla 10**

*Tabla de especificaciones para el Cuestionario sobre práctica docente*

Dimensiones	Estructura de la encuesta Ítems	Total	Porcentaje
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,	10	25,00
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	11,12,13,14,15,16,17,18,19, 20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,	19	48,00
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	30, 31,32,33,34,35	06	15,00
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	36,37,38,39,40	05	12,00
<b>Total ítems</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11**  
*Niveles y rangos del Cuestionario práctica docente*

Niveles	Muy mala	Malo	Regular	Bueno	Muy buena
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	10-18	19-26	27-34	35-42	43-50
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	19-34	35-49	50-65	66-80	81-85
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	6-11	12-16	17-20	21-25	26-30
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	5 – 9	10 – 13	14 – 17	18 – 21	22 – 25
Práctica docente	40-72	73-104	105-136	137-168	169-200

#### 4.8 Tratamiento estadístico

Esta investigación realizó el tratamiento estadístico en dos niveles, en primer lugar a nivel descriptivo que consiste en la recolección, análisis e interpretación de datos numéricos a través de la creación de instrumentos apropiados: tablas, gráficos e indicadores numéricos. Valderrama (2010) define la estadística descriptiva como “el conjunto de técnicas y reglas que resumen la información recopilada sobre una muestra o población, y eso sin distorsión o pérdida de información” (p. 142). La estadística descriptiva se puede considerar como un conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir el conjunto de datos recopilados en una determinada investigación, que generalmente se organizan a través de números, tablas y gráficos. Su objetivo es proporcionar informes que presenten información sobre la tendencia central y la dispersión de los datos. Para ello se debe evidenciar: valor mínimo, valor máximo, suma de valores, conteos, media, moda, mediana, varianza y desviación estándar.

En segundo lugar, se realizó la estadística inferencial estadística es el proceso mediante el cual es posible sacar conclusiones sobre la población utilizando información de una muestra. Valderrama (2010) “La estadística inferencial permite la generalización, a una población, de información obtenida de una muestra representativa y la toma de decisiones” (p. 144). “La base de la Inferencia Estadística es, por tanto, la posibilidad de

tomar decisiones sobre los parámetros de una población, sin tener que realizar un censo de toda la población” (p. 145). Valderrama (2010) sugiere los siguientes pasos del método estadístico para la resolución de problemas: a) Identificación del problema o situación; b) Recopilación de datos; c) Crítica de los datos; d) Presentación de datos; e) Análisis e interpretación de resultados.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Según Hernández, et al. (2010), la validez y la confiabilidad “son atributos importantes que garantizan la calidad de un instrumento de medición. Un instrumento para ser válido tiene que ser fiable. Si su validez es cuestionable, aumenta el riesgo de conclusiones erróneas contribuyendo a graves consecuencias en la toma de decisiones” (p. 147).

#### 5.1.1 Validez de los instrumentos.

Según Hernández, et al. (2010), la validez se refiere:

Al grado y precisión con que un instrumento mide lo que pretende medir. La validez de un instrumento se puede evaluar de tres formas, a saber: validez de contenido, validez de constructo y validez en relación con un criterio. La validez de contenido tiene como objetivo verificar si los ítems de un instrumento reflejan adecuadamente cierto contenido a medir (p. 183).

El contenido medido debe seguir los siguientes aspectos relacionados con el desarrollo del instrumento: el objetivo de la medición debe ser claro (discriminación evaluativa o asistida); los conceptos que fue diseñado para medir; los artículos deben ser juzgados y medidos por varios expertos según su relevancia y alcance; el contenido del instrumento debe ser específico para la población objetivo de la investigación.

De esta forma, la validez de contenido se relaciona con el proceso de construcción de un instrumento, en el cual verifica si los ítems del instrumento efectivamente están midiendo lo que se pretende medir, identificando si existen discrepancias y omisiones en el instrumento, evaluando la comprensión y claridad de los ítems. La validación de contenido no se expresa por puntaje o coeficiente cuantitativo, sino por lógica, de manera subjetiva, a través de un panel de expertos calificados en el dominio de interés.

**Tabla 12***Validez de contenido por juicio de expertos sobre cuestionario gestión educativa*

Expertos	Gestión educativa		Satisfacción laboral		Práctica docente	
	Puntaje	%	Puntaje	%	Puntaje	%
Dra. Cámac Tiza, María Maura	900	90 %	900	90 %	900	90 %
Dr. Montalvo Fritas, Willner	850	85 %	850	85 %	850	85 %
Dr. Cornejo Zúñiga, Alfonso Gedulfo	850	85 %	850	85 %	850	85 %
Dr. Flores Rosas, Rubén	900	90 %	900	90 %	900	90 %
Dra. García Cruz, Josefina Arimatea	850	85 %	850	85 %	850	85 %
Promedio de valoración	4350	87 %	4350	87 %	4350	87 %

**Tabla 13***Valores de los niveles de validez*

Valores	Niveles de validez
91 – 100	Excelente
81 - 90	Muy bueno
71 - 80	Bueno
61 - 70	Regular
51 - 60	Malo

Fuente: Cabanillas A., G. (2004, p.76).

De acuerdo, a los informantes, la validez se considera suficiente porque describe claramente el objetivo de la medición, la población objetivo, los conceptos que se miden y la selección de ítems.

### 5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos.

Según Hernández, et al. (2010):

La confiabilidad se define como el grado en que un instrumento proporciona medidas repetidas con resultados iguales, es decir, cuánto está libre de errores un instrumento. La confiabilidad se puede estimar de las siguientes maneras: consistencia interna; test-retest (entre evaluadores e intraevaluadores) y errores de medición (p. 184).

La confiabilidad alfa de Cronbach es una forma de evaluar la confiabilidad de un instrumento cuando no hay repeticiones de mediciones. Está relacionado con la homogeneidad de las medidas. En este caso, las puntuaciones de los ítems de un instrumento se resumen en una puntuación total, siendo importante cuando un instrumento pretende medir un mismo concepto a través de varios ítems. Antes de estimar la

consistencia interna, es necesario verificar, a través del análisis factorial, la hipótesis de que los ítems de un instrumento miden un solo concepto.

Según Hernández, et al. (2010): “El alfa de Cronbach se calcula tras determinar el número de subescalas homogéneas mediante análisis factorial, se calcula para cada subescala por separado y puede utilizarse para variables dicotómicas, categóricas o continuas (p. 185).

**Tabla 14**

*Nivel de confiabilidad de las encuestas, según el método de consistencia interna*

<b>Encuesta</b>	<b>Nº de ítems</b>	<b>Nº de Casos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Gestión educativa	40	10	0,967
Satisfacción laboral	28	10	0,916
Práctica docente	40	10	0,989

Fuente: Autoría propia

Estos resultados se deben de comparar con la siguiente tabla, para interpretar el nivel de confiabilidad que tienen los instrumentos.

**Tabla 15**

*Valores de los niveles de confiabilidad*

<b>Valores</b>	<b>Nivel de confiabilidad</b>
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Hernández et al. (2006).

Los instrumentos evidencian en conjunto una excelente confiabilidad, según el estadístico utilizado.

## 5.2 Presentación e interpretación de datos

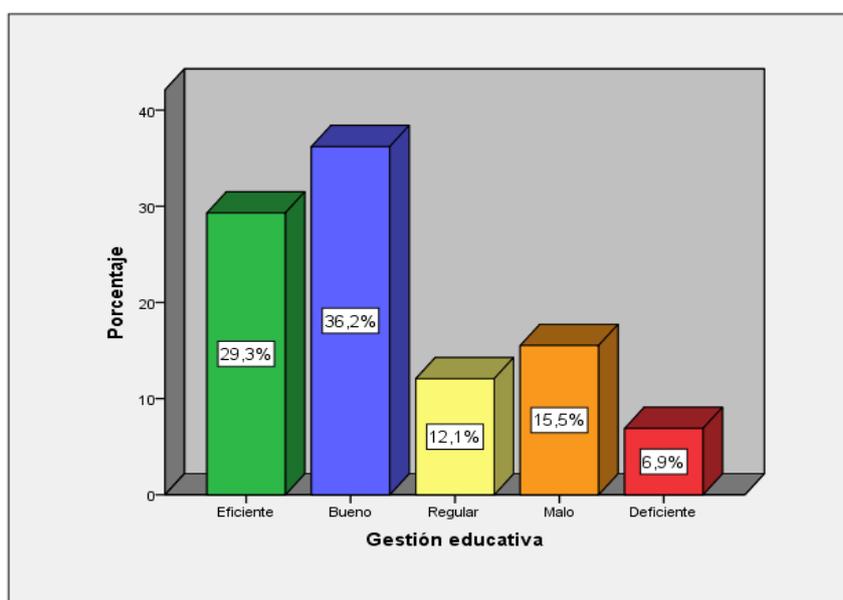
### 5.2.1 Nivel descriptivo.

#### 5.2.1.1 Nivel descriptivo variable gestión educativa.

**Tabla 16**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la Variable Gestión educativa*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Eficiente	[169 - 200]	17	29,3%
Bueno	[137 - 168]	21	36,2%
Regular	[105 - 136]	7	12,1%
Malo	[73 - 104]	9	15,5%
Deficiente	[40 - 72]	4	6,9%
Total		58	100,0%

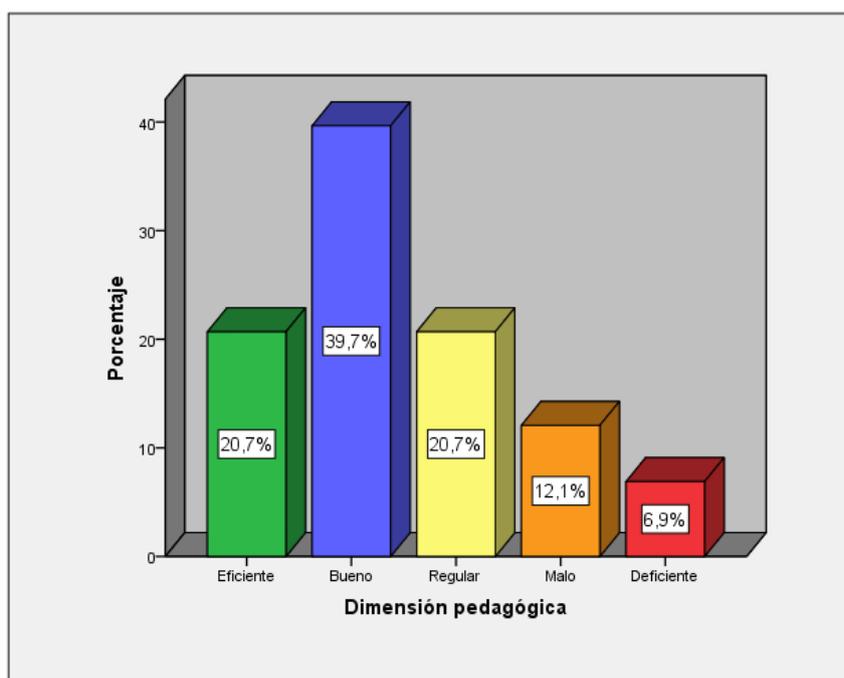


*Figura 2. Gestión educativa*

El 36,2% (21) consideran buena la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 29,3% (17) quienes la consideran eficiente, otro 15,5% (9) considera que es mala un 12,1% (7) considera que es regular y por último el 6,9% (4) consideran que la gestión educativa es deficiente. El promedio nos da un resultado de 141,07 según lo observado se considera que la gestión educativa es buena.

**Tabla 17***Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión pedagógica*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Eficiente	[43 - 50]	12	20,7%
Bueno	[35 - 42]	23	39,7%
Regular	[27 - 34]	12	20,7%
Malo	[19 - 26]	7	12,1%
Deficiente	[10 - 18]	4	6,9%
Total		58	100,0%

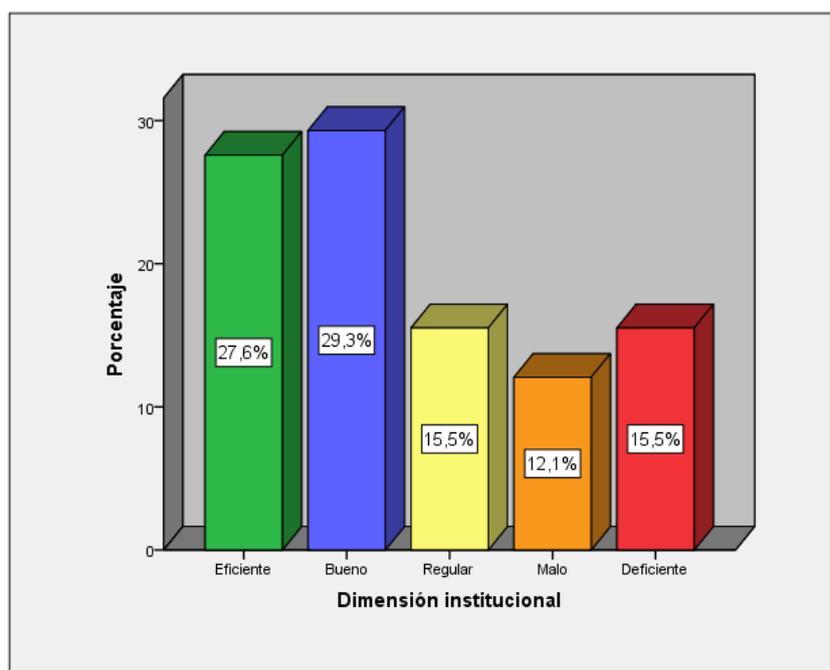
*Figura 3. Dimensión pedagógica*

El 39,7% (21) consideran buena la dimensión pedagógica en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 20,7% (12) quienes la consideran eficiente, otro 20,7% (12) considera que es regular un 12,1% (7) considera que es mala y por último el 6,9% (4) consideran que la dimensión pedagógica es deficiente. El promedio nos da un resultado de 35 según lo observado se considera que la dimensión pedagógica es buena.

**Tabla 18**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión institucional*

<b>Niveles</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia Absoluta (f)</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
Eficiente	[43 - 50]	16	27,6%
Bueno	[35 - 42]	17	29,3%
Regular	[27 - 34]	9	15,5%
Malo	[19 - 26]	7	12,1%
Deficiente	[10 - 18]	9	15,5%
Total		58	100,0%



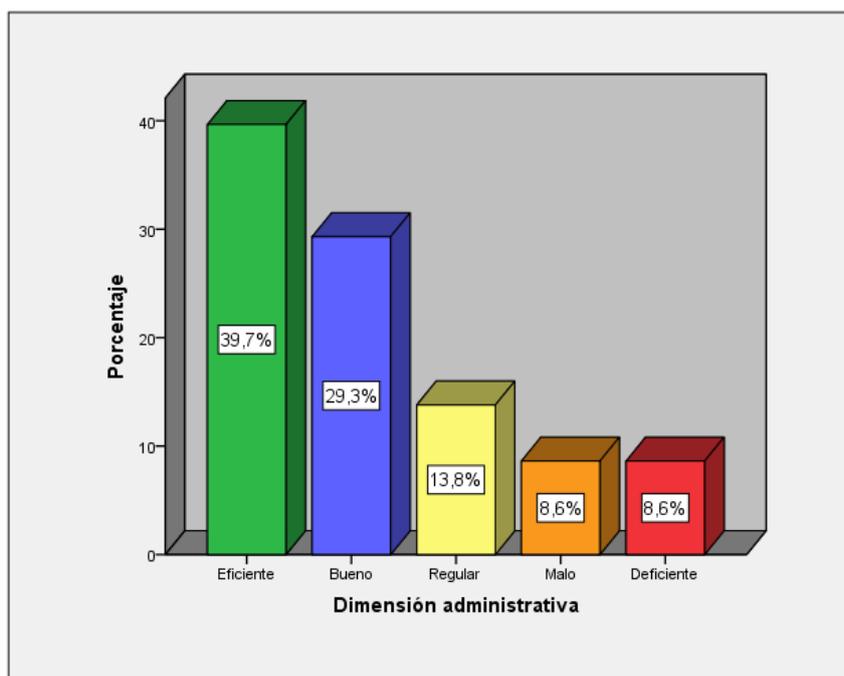
*Figura 4. Dimensión institucional*

El 29,3% (17) consideran buena la dimensión institucional en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 27,6% (16) quienes la consideran eficiente, otro 15,5% (12) considera que es regular un 15,5% (9) considera que es deficiente y por último el 12,1% (7) consideran que la dimensión institucional es deficiente. El promedio nos da un resultado de 34 según lo observado se considera que la dimensión institucional es regular.

**Tabla 19**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión administrativa*

<b>Niveles</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia Absoluta (f)</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
Eficiente	[43 - 50]	23	39,7%
Bueno	[35 - 42]	17	29,3%
Regular	[27 - 34]	8	13,8%
Malo	[19 - 26]	5	8,6%
Deficiente	[10 - 18]	5	8,6%
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0%</b>



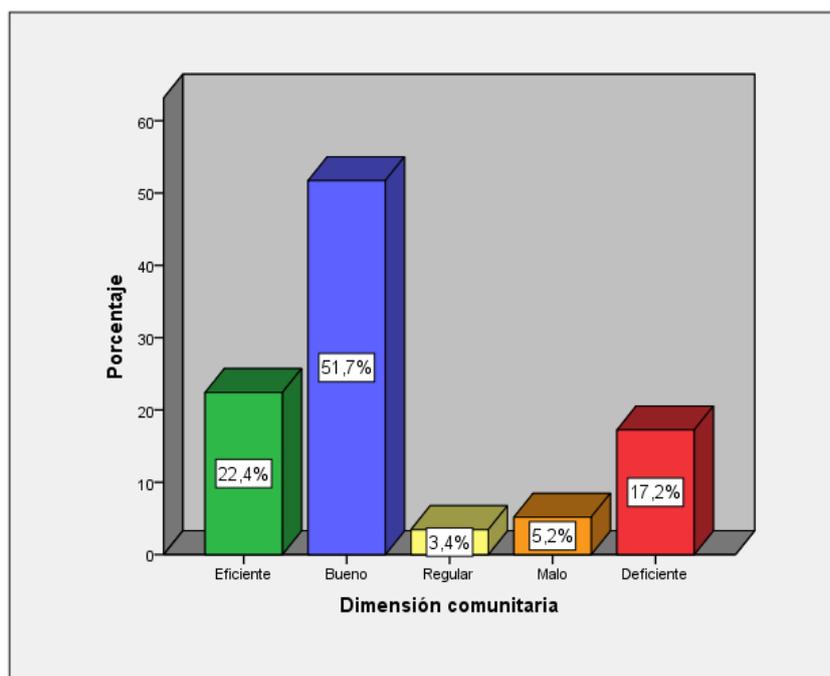
*Figura 5. Dimensión administrativa*

El 39,7% (23) consideran eficiente la dimensión administrativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 29,3% (17) quienes la consideran buena, otro 13,8% (8) considera que es regular, un 8,6% (5) considera que es mala y por último el 8,6% (5) consideran que la dimensión administrativa es deficiente. El promedio nos da un resultado de 37 según lo observado se considera que la dimensión administrativa es buena.

**Tabla 20**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión comunitaria*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Eficiente	[43 - 50]	13	22,4%
Bueno	[35 - 42]	30	51,7%
Regular	[27 - 34]	2	3,4%
Malo	[19 - 26]	3	5,2%
Deficiente	[10 - 18]	10	17,2%
Total		58	100,0%



*Figura 6. Dimensión comunitaria*

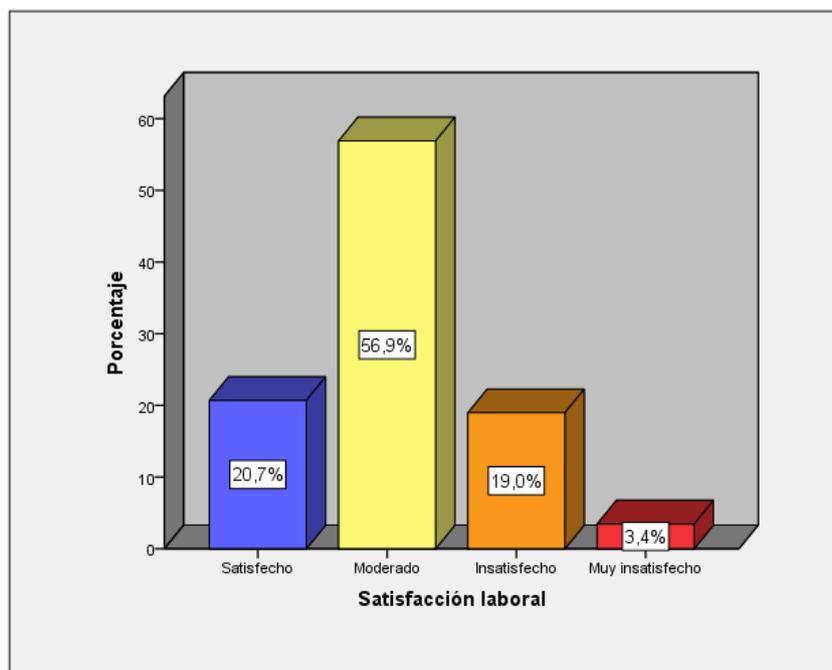
El 51,7% (30) consideran buena la dimensión comunitaria en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 22,4% (13) quienes la consideran eficiente, otro 17,2% (10) considera que es deficiente, un 5,2% (3) considera que es mala y por último el 3,4% (2) consideran que la dimensión comunitaria es regular. El promedio nos da un resultado de 35 según lo observado se considera que la dimensión comunitaria es buena.

### 5.2.1.2 Nivel descriptivo variable satisfacción laboral.

**Tabla 21**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción laboral*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy satisfecho	[119 - 140]	0	0,0%
Satisfecho	[96 - 118]	12	20,7%
Moderado	[74 - 95]	33	56,9%
Insatisfecho	[51- 73]	11	19,0%
Muy insatisfecho	[28 - 50]	2	3,4%
Total		58	100,0%



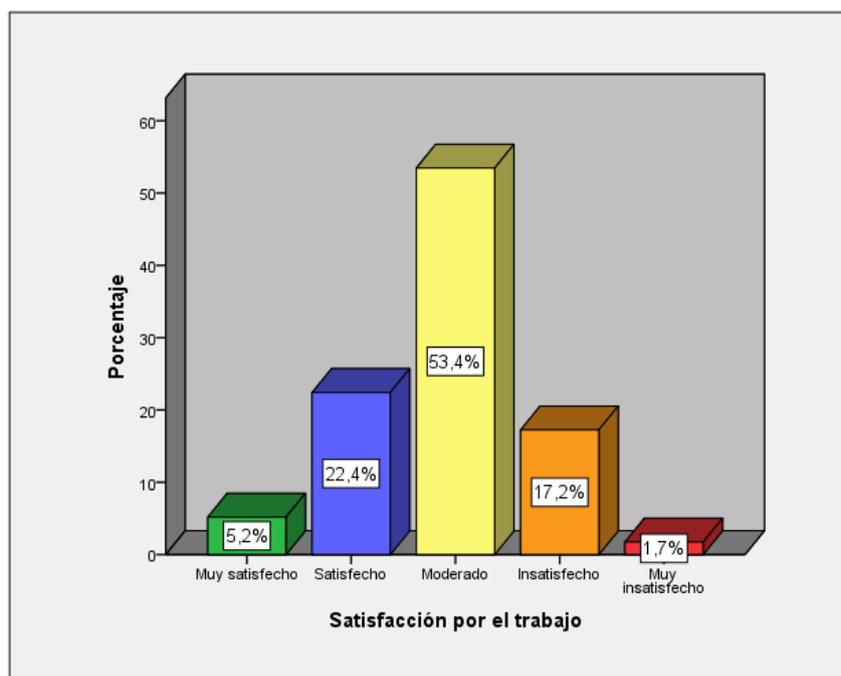
*Figura 7. Satisfacción laboral*

El 56,9% (33) tienen una satisfacción laboral moderada en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 20,7% (12) quienes están satisfechos, otro 19% (11) están insatisfecho, y por último el 3,4% (2) se encuentra muy insatisfechos laboralmente. El promedio nos da un resultado de 83 según lo observado se considera que la tienen una satisfacción laboral moderada.

**Tabla 22**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción por el trabajo*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy satisfecho	[22 - 25]	3	5,2%
Satisfecho	[18 - 21]	13	22,4%
Moderado	[14 - 17]	31	53,4%
Insatisfecho	[10 - 13]	10	17,2%
Muy insatisfecho	[5 - 9]	1	1,7%
Total		58	100,0%



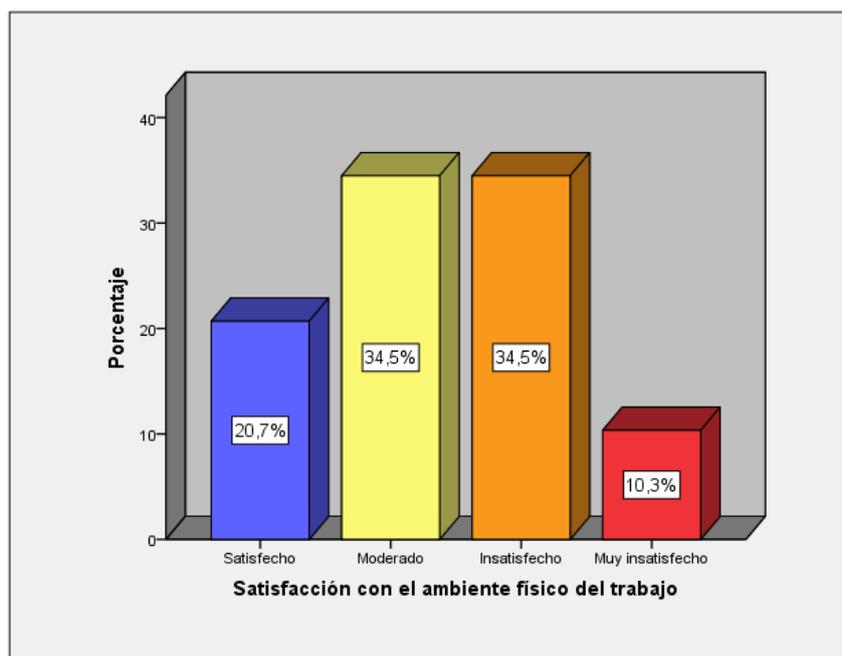
*Figura 8. Satisfacción por el trabajo*

El 53,4% (33) tienen una satisfacción moderada por el trabajo en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 22,4% (13) quienes están satisfechos, otro 17,2% (10) están insatisfechos, un 5,2% (3) están muy satisfechos y por último el 1,7% (1) están muy insatisfechos por el trabajo. El promedio nos da un resultado de 16 según lo observado se considera que la mayoría tienen una satisfacción moderada por el trabajo.

**Tabla 23**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción con el ambiente físico del trabajo*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy satisfecho	[14 - 15]	0	0,0%
Satisfecho	[11 - 13]	12	20,7%
Moderado	[9 - 10]	20	34,5%
Insatisfecho	[6 - 8]	20	34,5%
Muy insatisfecho	[3 - 5]	6	10,3%
Total		58	100,0%



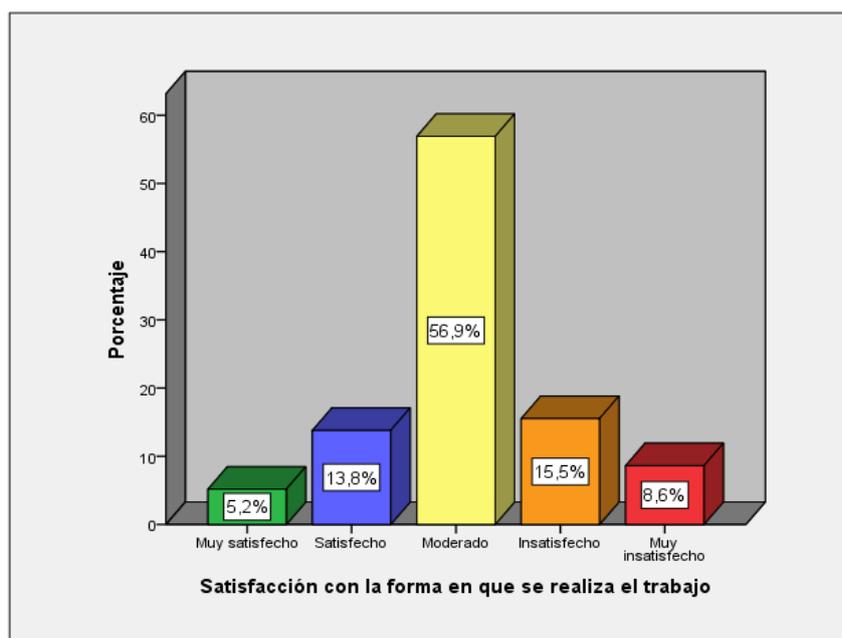
*Figura 9. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo*

El 34,5% (20) tienen una satisfacción moderada con el ambiente físico del trabajo en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarocharí, Lima, 2017, seguido por un 34,5% (20) quienes están insatisfechos, otro 20,7% (12) están satisfechos, y por último el 10,3% (6) están muy insatisfechos con el ambiente físico del trabajo. El promedio nos da un resultado de 9 según lo observado se considera que la tienen una satisfacción moderada con el ambiente físico del trabajo.

**Tabla 24**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy satisfecho	[22 - 25]	3	5,2%
Satisfecho	[18 - 21]	8	13,8%
Moderado	[14 - 17]	33	56,9%
Insatisfecho	[10 - 13]	9	15,5%
Muy insatisfecho	[5 - 9]	5	8,6%
Total		58	100,0%



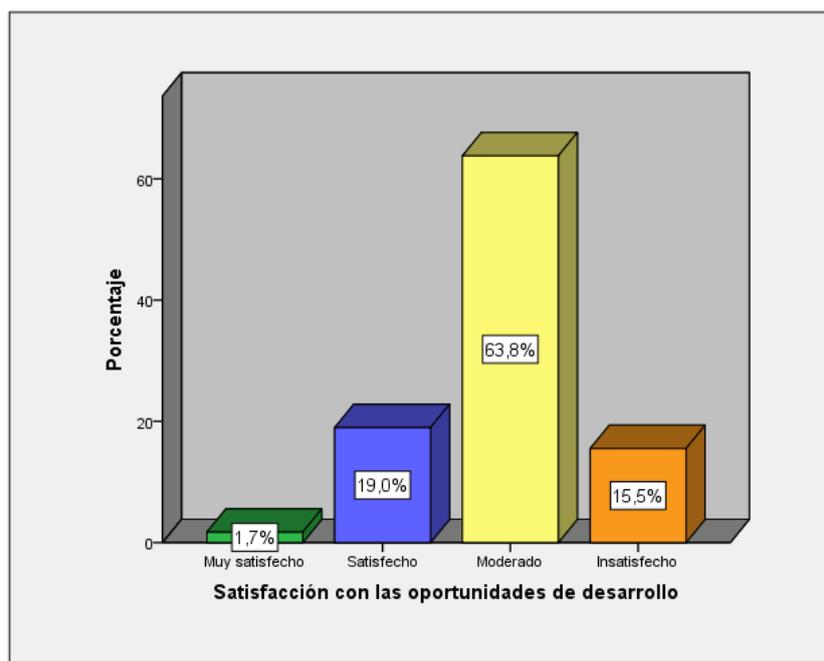
*Figura 10. Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo*

El 56,9% (33) tienen una satisfacción moderada con la forma en que se realiza el trabajo en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 15,5% (9) quienes están insatisfechos, otro 13,8% (8) están satisfechos, un 8,6% (5) están muy insatisfechos y por último el 5,2% (3) están muy satisfechos con la forma en que se realiza el trabajo. El promedio nos da un resultado de 15 según lo observado se considera que la tienen una satisfacción moderada con la forma en que se realiza el trabajo.

**Tabla 25**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción con las oportunidades de desarrollo*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy satisfecho	[22 - 25]	1	1,7%
Satisfecho	[18 - 21]	11	19,0%
Moderado	[14 - 17]	37	63,8%
Insatisfecho	[10 - 13]	9	15,5%
Muy insatisfecho	[5 - 9]	0	0,0%
Total		58	100,0%



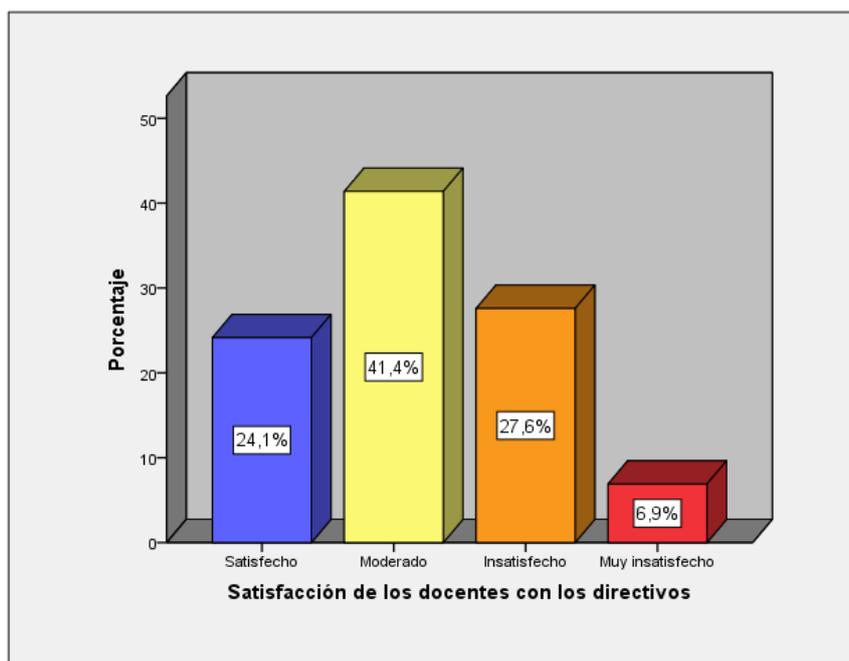
*Figura 11. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo*

El 63,8% (37) tienen una satisfacción moderada con las oportunidades de desarrollo en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 19% (11) quienes están satisfechos, otro 15,5% (9) están insatisfechos, y por último el 1,7% (3) están muy satisfechos con las oportunidades de desarrollo. El promedio nos da un resultado de 16 según lo observado se considera que la tienen una satisfacción moderada con las oportunidades de desarrollo.

**Tabla 26**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción de los docentes con los directivos*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy satisfecho	[22 - 25]	0	0,0%
Satisfecho	[18 - 21]	14	24,1%
Moderado	[14 - 17]	24	41,4%
Insatisfecho	[10 - 13]	16	27,6%
Muy insatisfecho	[5 - 9]	4	6,9%
Total		58	100,0%



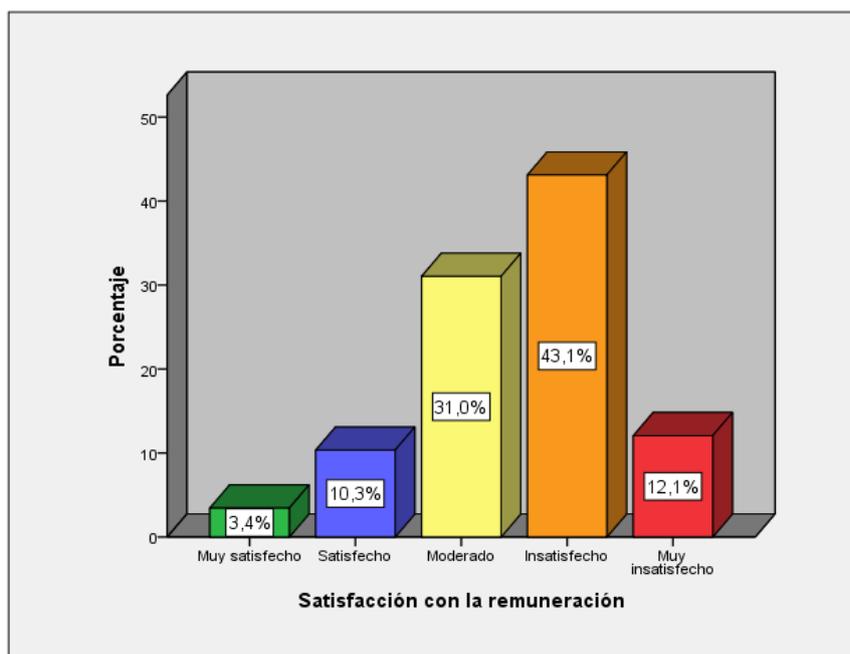
*Figura 12. Satisfacción de los docentes con los directivos*

El 41,4% (24) tienen una satisfacción moderada con los directivos en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 27,6% (16) quienes están insatisfechos, otro 24,1% (14) están satisfechos, y por último el 6,9% (4) están muy insatisfechos con los directivos. El promedio nos da un resultado de 15 según lo observado se considera que la tienen una satisfacción moderada con los directivos.

**Tabla 27**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la satisfacción con la remuneración*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy satisfecho	[22 - 25]	2	3,4%
Satisfecho	[18 - 21]	6	10,3%
Moderado	[14 - 17]	18	31,0%
Insatisfecho	[10 - 13]	25	43,1%
Muy insatisfecho	[5 - 9]	7	12,1%
Total		58	100,0%



*Figura 13. Satisfacción con la remuneración*

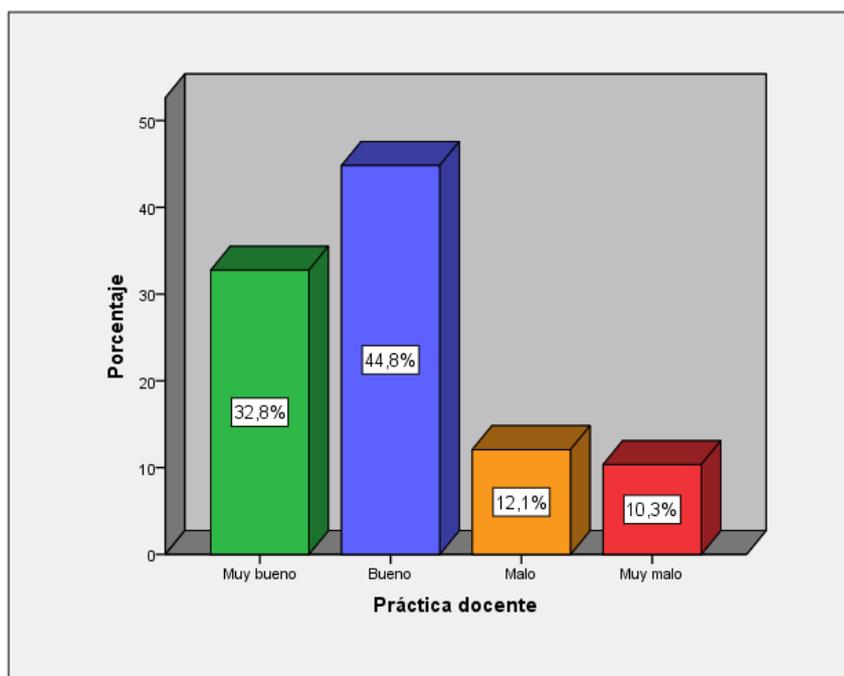
El 43,1% (25) están insatisfechos con la remuneración en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 31% (18) quienes tienen una satisfacción moderada, otro 12,1% (7) están muy insatisfechos, un 10,3% están satisfechos y, por último, el 3,4% (2) están muy satisfechos con la remuneración. El promedio nos da un resultado de 13 según lo observado se considera que los docentes están insatisfechos con la remuneración.

### 5.2.1.3 Nivel descriptivo variable práctica docente.

**Tabla 28**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la variable práctica docente*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy bueno	[169 - 200]	19	32,8%
Bueno	[137 - 168]	26	44,8%
Regular	[105 - 136]	0	0,0%
Malo	[73 - 104]	7	12,1%
Muy malo	[40 - 72]	6	10,3%
Total		58	100,0%



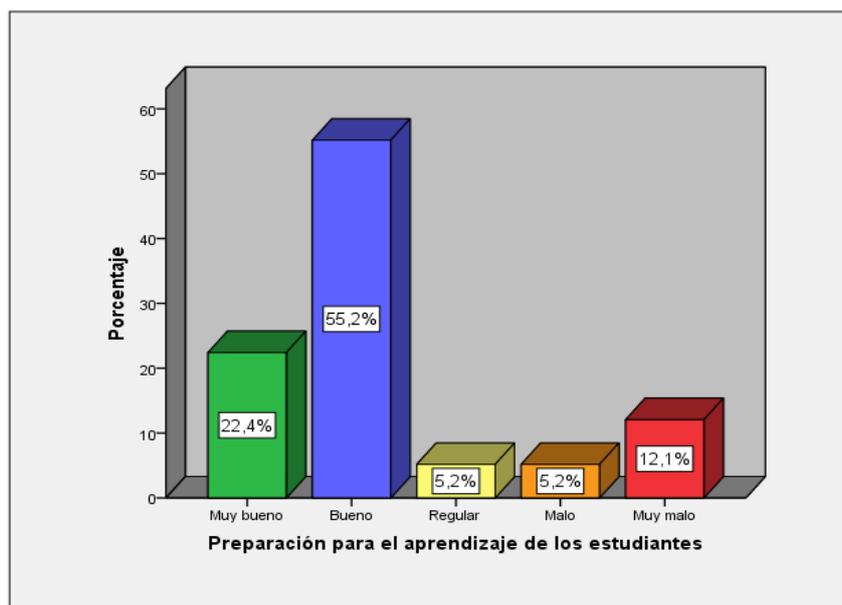
*Figura 14. Práctica docente*

El 44,8% (26) consideran buena la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 32,8% (19) quienes la consideran muy buena, otro 12,1% (7) la consideran mala, y por último, el 10,3% (6) considera muy mala la práctica docente. El promedio nos da un resultado de 148 según lo observado se considera que la la práctica docente es buena.

**Tabla 29**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy bueno	[43 - 50]	13	22,4%
Bueno	[35 - 42]	32	55,2%
Regular	[27 - 34]	3	5,2%
Malo	[19 - 26]	3	5,2%
Muy malo	[10 - 18]	7	12,1%
Total		58	100,0%



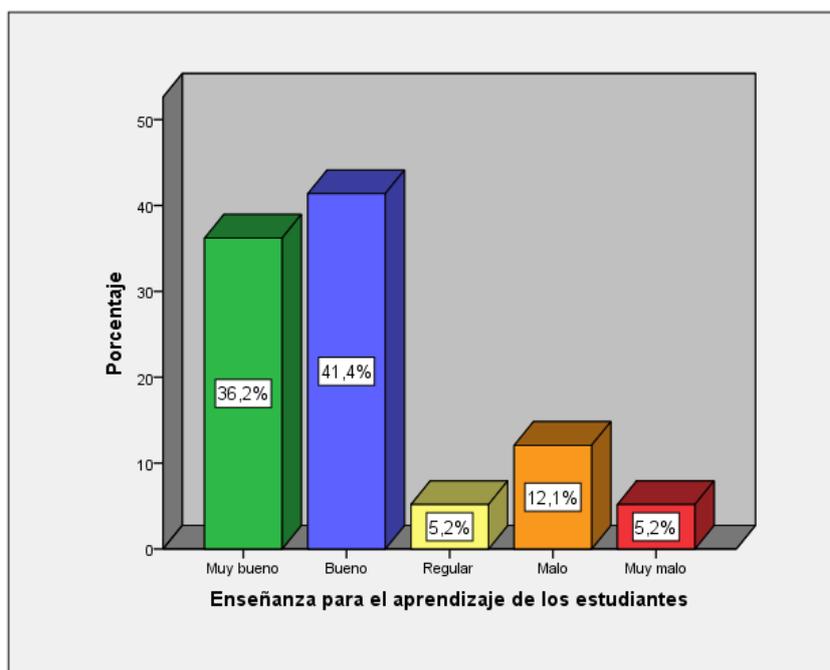
*Figura 15. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

El 55,2% (32) consideran buena la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 22,4% (19) quienes la consideran muy buena, otro 12,1% (7) la consideran muy mala, el 5,2% la considera regular y, por último, el 5,2% (6) considera mala la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. El promedio nos da un resultado de 37 según lo observado se considera que la la preparación para el aprendizaje de los estudiantes es buena.

**Tabla 30**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy bueno	[81 - 85]	21	36,2%
Bueno	[66 - 80]	24	41,4%
Regular	[50 - 65]	3	5,2%
Malo	[35 - 49]	7	12,1%
Muy malo	[19 - 34]	3	5,2%
Total		58	100,0%



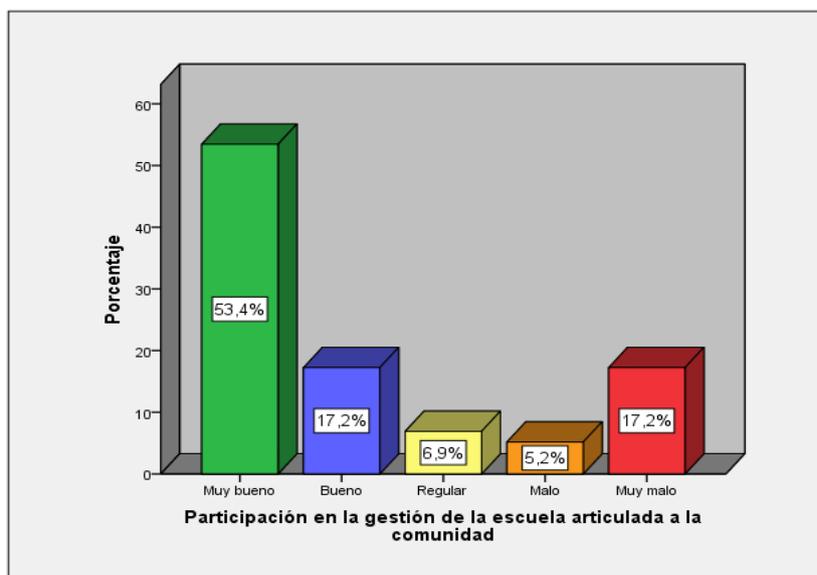
*Figura 16. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

El 41,2% (24) consideran buena la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 36,2% (21) quienes la consideran muy buena, otro 12,1% (7) la consideran mala, el 5,2% la considera regular y, por último, el 5,2% (6) considera muy mala la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. El promedio nos da un resultado de 71 según lo observado se considera que la la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes es buena.

**Tabla 31**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy bueno	[26 - 30]	31	53,4%
Bueno	[21 - 25]	10	17,2%
Regular	[17 - 20]	4	6,9%
Malo	[12 - 16]	3	5,2%
Muy malo	[6 - 11]	10	17,2%
Total		58	100,0%



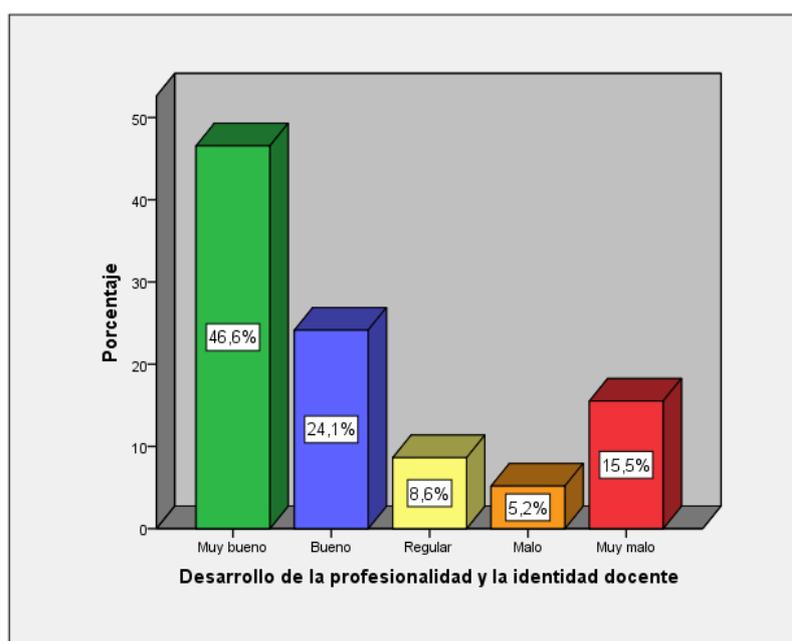
*Figura 17. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad*

El 53,4% (31) consideran muy buena la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 17,2% (10) quienes la consideran buena, otro 17,2% (10) la consideran muy mala, el 6,9% (4) la considera regular y, por último, el 5,2% (6) considera muy mala la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. El promedio nos da un resultado de 22 según lo observado se considera que la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad es buena.

**Tabla 32**

*Descripción de frecuencias y porcentajes por rangos y niveles de la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente*

Niveles	Rango	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (%)
Muy bueno	[22 - 25]	27	46,6%
Bueno	[18 - 21]	14	24,1%
Regular	[14 - 17]	5	8,6%
Malo	[10 - 13]	3	5,2%
Muy malo	[5 - 9]	9	15,5%
Total		58	100,0%



*Figura 18. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente*

El 46,6% (27) consideran muy bueno el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017, seguido por un 24,1% (14) quienes lo consideran bueno, otro 15,5% (10) la consideran muy mala, el 8,6% (5) la considera regular y, por último, el 5,2% (3) considera malo el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. El promedio nos da un resultado de 19 según lo observado se considera que la el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente es bueno.

## 5.2.2 Nivel inferencial.

### 5.2.2.1 Prueba de hipótesis.

#### Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 33**

*Bondad de ajuste de los datos al modelo de regresión lineal múltiple*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,926 <sup>a</sup>	,858	,852	15,542	2,023

a. Predictores: (Constante), Satisfacción laboral, Gestión educativa

b. Variable dependiente: Práctica docente

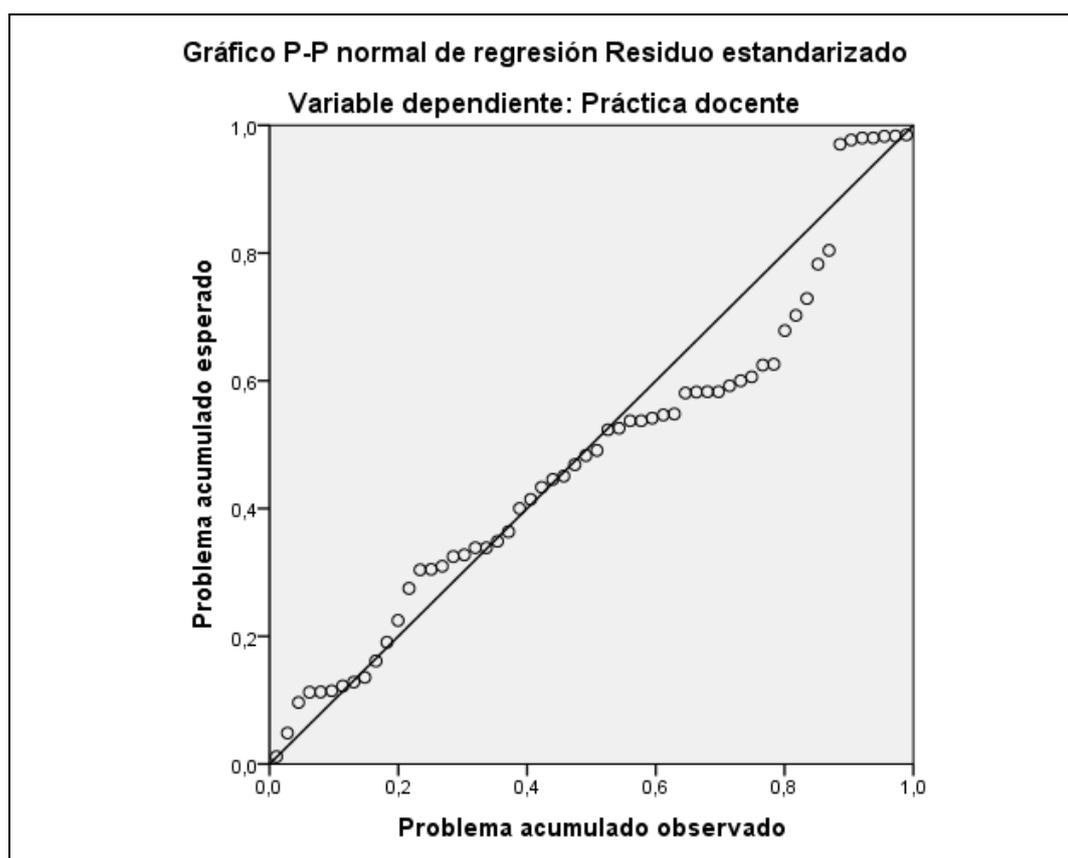


Figura 19. Evaluación de normalidad de los residuos en la hipótesis general

Según el resultado  $R = 0,926$ , se deduce óptimo el uso de la regresión lineal múltiple para contrastar la hipótesis general, seguidamente el resultado  $R^2$  se expresa en un

85,8% de variabilidad ente los resultados del puntaje del instrumento de Práctica docente versus los puntajes de gestión educativa y satisfacción laboral, asimismo el resultado  $R^2$  corregido igual a 85,2% evidencia que no hay existencia influencias variables independientes. Finalmente, el Error típico = 15,542, refiere que la variable dependiente se deja explicar por las variables independiente. El estadístico Durbin-Watson (DW) está próximo a 2 éste evalúa el nivel de autocorrelación entre los residuos, lo cual es un requisito indispensable para el modelo de regresión lineal múltiple aplicado.

**Tabla 34**

*Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	80016,281	2	40008,140	165,625	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	13285,719	55	241,559		
	Total	93302,000	57			

a. Variable dependiente: Práctica docente

b. Predictores: (Constante), Satisfacción laboral, Gestión educativa

Empleamos la siguiente prueba de hipótesis.

H0: Los resultados hallados en favor de la variable Práctica docente no se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes.

H1: Los resultados hallados en favor de la variable Práctica docente se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes.

$$\alpha = 0,05 \text{ (5\%).}$$

El análisis de regresión lineal múltiple nos da como resultado el estadístico F igual a 165,625 asimismo, se observa el p-valor (significancia) que es igual a cero, siendo un valor menor a  $\alpha = 0,05$ , en ese sentido se rechaza la hipótesis nula, afirmando que: Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 35***Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis general*

		Gestión educativa	Satisfacción laboral	Práctica docente
Gestión educativa	Correlación de Pearson	1	,647**	,920**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	58	58	58
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,647**	1	,673**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	92	92	92
Práctica docente	Correlación de Pearson	,920**	,673**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	58	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El resultado r de Pearson es igual a 0,920 (X1\*Y) y 0,673 (X2\*Y) datos que expresan una relación significativa y positiva con un grado muy alta y positiva alta, respectivamente.

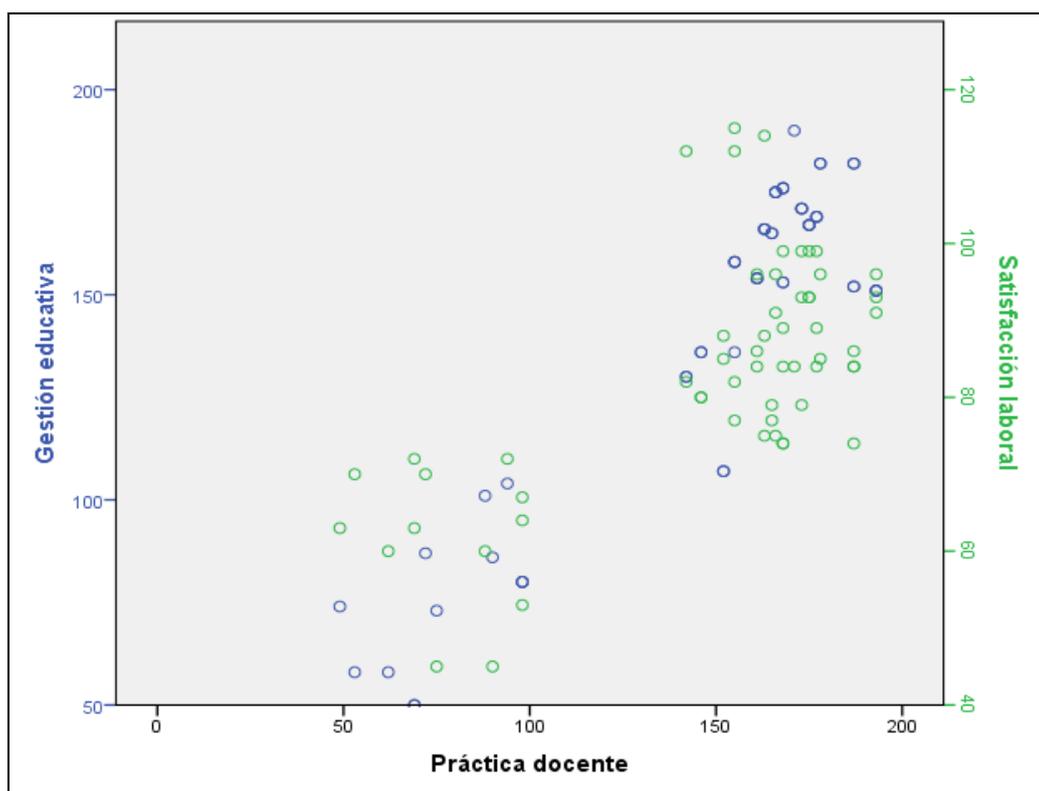


Figura 20. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis general

### Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 36**

*Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	80016,281	2	40008,140	165,625	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	13285,719	55	241,559		
	Total	93302,000	57			

a. Variable dependiente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

b. Predictores: (Constante), Satisfacción laboral, Gestión educativa

Empleamos la siguiente prueba de hipótesis.

H0: Los resultados hallados en favor de la variable Preparación para el aprendizaje de los estudiantes no se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes..

H1: Los resultados hallados en favor de la variable Preparación para el aprendizaje de los estudiantes se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes.

$\alpha = 0,05$  (5%).

El análisis de regresión lineal múltiple nos da como resultado el estadístico F igual a 165,625 asimismo, se observa el p-valor (significancia) que es igual a cero, siendo un valor menor a  $\alpha = 0,05$ , en ese sentido se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 37***Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis específica 1*

		Gestión educativa	Satisfacción laboral	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
Gestión educativa	Correlación de Pearson	1	,647**	,869**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	58	58	58
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,647**	1	,649**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	58	58	58
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Correlación de Pearson	,869**	,649**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	58	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El resultado r de Pearson es igual a 0,869 (X1\*Y) y 0,649 (X2\*Y) datos que expresan una relación significativa y positiva con un grado muy alta y positiva alta respectivamente.

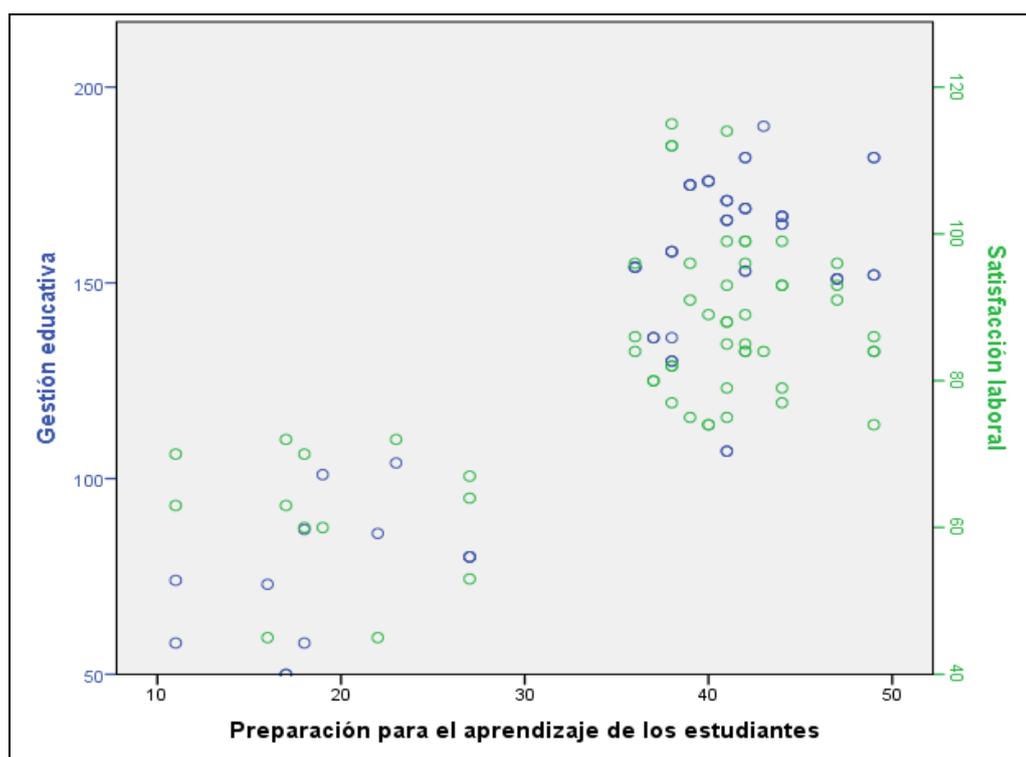


Figura 21. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis específica 1

## Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 38**

*Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	16152,836	2	8076,418	122,652	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	3621,647	55	65,848		
	Total	19774,483	57			

a. Variable dependiente: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

b. Predictores: (Constante), Satisfacción laboral, Gestión educativa

Empleamos la siguiente prueba de hipótesis.

H0: Los resultados hallados en favor de la variable Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes no se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes..

H1: Los resultados hallados en favor de la variable Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes.

$$\alpha = 0,05 \text{ (5\%).}$$

El análisis de regresión lineal múltiple nos da como resultado el estadístico F igual a 122,652 asimismo, se observa el p-valor (significancia) que es igual a cero, siendo un valor menor a  $\alpha = 0,05$ , en ese sentido se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 39***Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis específica 2*

		Gestión educativa	Satisfacción laboral	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
Gestión educativa	Correlación de Pearson	1	,647**	,899**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	58	58	58
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,647**	1	,654**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	58	58	58
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Correlación de Pearson	,899**	,654**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	58	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El resultado r de Pearson es igual a 0,899 (X1\*Y) y 0,654 (X2\*Y) datos que expresan una relación significativa y positiva con un grado muy alta y positiva alta, respectivamente.

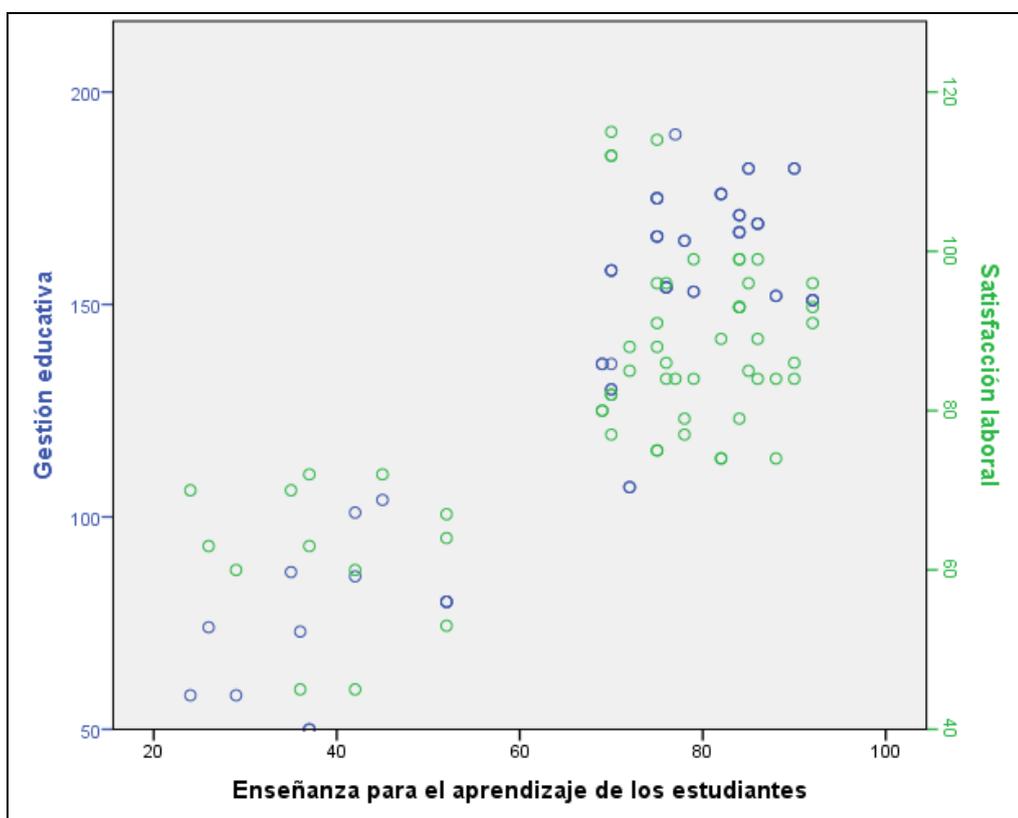


Figura 22. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis específica 2

### Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 40**

*Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2476,961	2	1238,480	193,160	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	352,643	55	6,412		
	Total	2829,603	57			

a. Variable dependiente: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

b. Predictores: (Constante), Satisfacción laboral, Gestión educativa

Empleamos la siguiente prueba de hipótesis.

H0: Los resultados hallados en favor de la variable Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad no se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes..

H1: Los resultados hallados en favor de la variable Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes.

$\alpha = 0,05$  (5%).

El análisis de regresión lineal múltiple nos da como resultado el estadístico F igual a 193,160 asimismo, se observa el p-valor (significancia) que es igual a cero, siendo un valor menor a  $\alpha = 0,05$ , en ese sentido se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 41***Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis específica 3*

		Gestión educativa	Satisfacción laboral	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
Gestión educativa	Correlación de Pearson	1	,647**	,932**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	58	58	58
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,647**	1	,667**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	58	58	58
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Correlación de Pearson	,932**	,667**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	58	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El resultado r de Pearson es igual a 0,932 (X1\*Y) y 0,667 (X2\*Y) datos que expresan una relación significativa y positiva con un grado muy alta y positiva alta respectivamente.

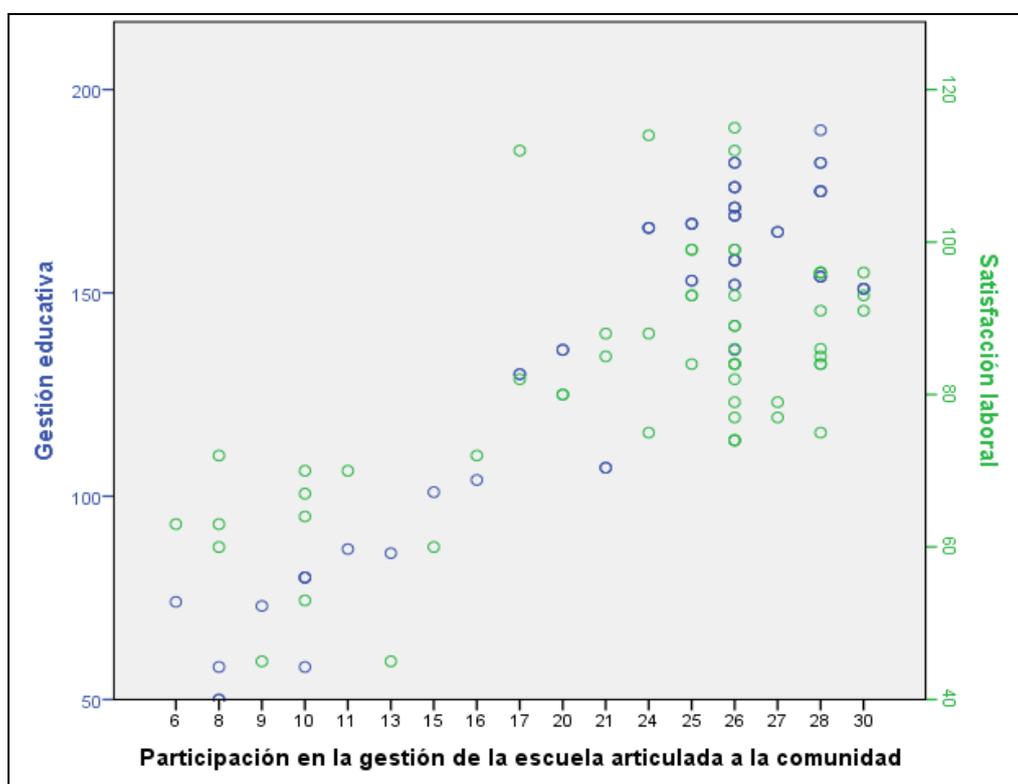


Figura 23. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis específica 3

#### Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 42**

*Análisis de varianza por el modelo de regresión lineal múltiple*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1517,913	2	758,957	135,878	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	307,207	55	5,586		
	Total	1825,121	57			

a. Variable dependiente: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

b. Predictores: (Constante), Satisfacción laboral, Gestión educativa

Empleamos la siguiente prueba de hipótesis.

H0: Los resultados hallados en favor de la variable Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente no se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes.

H1: Los resultados hallados en favor de la variable Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente se explican y tienen relación de manera lineal múltiple de acuerdo a los resultados hallados en las variables independientes.

$\alpha = 0,05$  (5%).

El análisis de regresión lineal múltiple nos da como resultado el estadístico F igual a 135,878 asimismo, se observa el p-valor (significancia) que es igual a cero, siendo un valor menor a  $\alpha = 0,05$ , en ese sentido se rechaza la hipótesis nula, afirmando que, existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017.

**Tabla 43***Resultados que contrastan la correlación en la hipótesis específica 4*

		Gestión educativa	Satisfacción laboral	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
Gestión educativa	Correlación de Pearson	1	,647**	,932**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	58	58	58
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,647**	1	,622**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	58	58	58
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Correlación de Pearson	,932**	,622**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	58	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El resultado r de Pearson es igual a 0,932 (X1\*Y) y 0,622 (X2\*Y) datos que expresan una relación significativa y positiva con un grado muy alta y positiva alta, respectivamente.

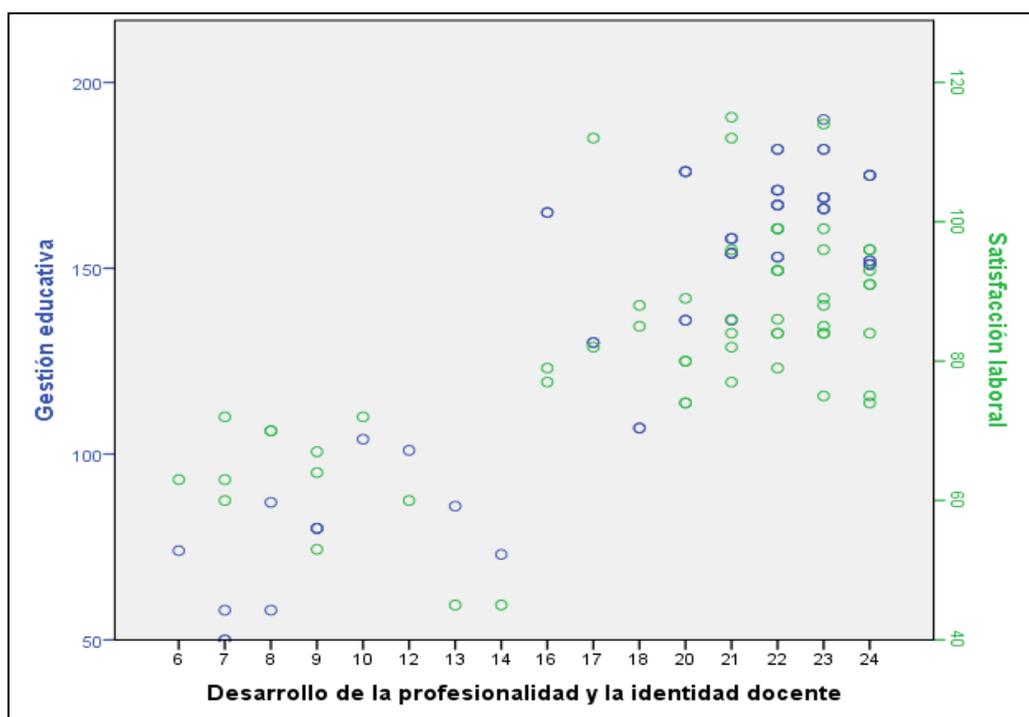


Figura 24. Diagrama que muestra la dispersión entre variables correspondiente a la hipótesis específica 4

### 5.3 Discusión de resultados

La gestión escolar es reconocida hoy como uno de los elementos determinantes del desempeño de una escuela, por lo tanto, varias discusiones han abordado este tema con el fin de discutir algunos conceptos existentes sobre este aspecto de la escuela; para hablar de gestión, es necesario considerar que este es un aspecto fundamental para el buen desarrollo de la escuela. En ese sentido se planteó este estudio que tiene como resultado principal que existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017. ( $F = 165,625$  y  $p\text{-value (sig.)}$  igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a  $0,920$  ( $X1*Y$ ) positiva muy alta y  $0,673$  ( $X2*Y$ ) positiva alta), en base a este resultado, se examinaron los antecedentes y se halló que tienen similar hallazgo con la investigación de Guarniz (2014), quien concluye en que hay un vínculo significativo entre las variables, lo que nos quiere decir que, si el maestro presenta elevados niveles de satisfacción en el trabajo, así como elevados niveles de compromiso con la institución este repercutirá directamente en el rendimiento que este tenga en su día a día. Por su parte Vásquez (2012), manifiesta que hay cualidades muy importantes en la convivencia en clase, que no solo favorecen sino que limitan la gestión educativa, haciendo que el aprendizaje de los menores no sea tan sencillo y significativo para ellos como normalmente lo es. Asimismo Jijena (2012), la investigación llegó a las conclusiones de que el grado de satisfacción que se recoge de los maestros ayuda al área directiva a poder proponer técnicas o herramientas que ayuden a mejorar las falencias y lograr los niveles de satisfacción de los maestros, haciendo más sencillo el desarrollo institucional. Es así como vemos que es importante incidir dentro del personal para poder lograr los objetivos institucionales y de esta manera brindar un servicio o educación de calidad.

Al realizar este estudio sobre la influencia del directivo en el aprendizaje de todos en la escuela, se observa que el directivo escolar, en el desarrollo de su función, debe favorecer en el ambiente escolar, condiciones donde exista armonía y prácticas docentes. en el que promueven el aprendizaje de los alumnos. Es necesario activar todos los conocimientos y habilidades, además de mantener la persistencia para despertar el interés y la voluntad de todos. Para ello, es necesario construir una gestión Educativa que permea democráticamente todos los espacios escolares y generar una Educación disciplinada y amorosa

También se logró establecer que existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 165,625$  y p-value (sig.) igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a  $0,869$  ( $X1*Y1$ ) positiva muy alta y  $0,647$  ( $X2*Y1$ ) positiva alta), en base a este resultado, se examinaron los antecedentes y se halló que tienen similar hallazgo con la investigación de Carrasco (2002), quien llegó a la conclusión de que la gestión educativa está vinculada de forma directa, positiva y alta con el desarrollo profesional, así como también con sus respectivas variables, lo que nos quiere decir que mientras la institución posea una mejor gestión educativa pues mejor será su calidad de formación profesional en los estudiantes. Por su parte Hurtado (2015), llegó a la conclusión de que hay falencias al momento de realizar el proceso administrativo de las labores dentro del colegio, debido a que no hay una sincronización con la comunidad educativa para que puedan darse opiniones, asimismo, se vio que no se asignan de forma adecuada los roles de los trabajadores.

La responsabilidad de las personas a cargo de la Gestión Educativa debe ser liderar, coordinar y gestionar esfuerzos para construir un ambiente en el que la creatividad, la

búsqueda de nuevas experiencias, el trabajo en equipo, la predisposición a estar siempre aprendiendo y el buen seguimiento de los cambios sean un factor clave. constante. Según una encuesta realizada en las instituciones educativas, la mayoría de los colaboradores resaltó que los directivos deben contribuir con la organización, la planificación pedagógica, ejercer el liderazgo y alentar a la institución a brindar una educación de calidad.

Asimismo, se estableció que existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 122,652$  y  $p\text{-value (sig.)}$  igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a  $0,899$  ( $X1*Y2$ ) positiva muy alta y  $0,654$  ( $X2*Y2$ ) positiva alta), en base a este resultado, se examinaron los antecedentes y se halló que tienen similar hallazgo con la investigación de Yábar (2013), quien concluye en que hay un vínculo directo entre las dos variables, lo que nos quiere decir que mientras mejor sea la gestión educativa mejor será la práctica docente desarrollada por el maestro. Por su parte Ramírez (2012), llegó a las siguientes conclusiones de que hay distinciones en las perspectivas de los maestros en función a lo que realiza el personal directivo, asimismo, se vio que el vínculo presentado entre la gestión educativa y la calidad de la institución es pequeña, debido a que hoy en día los colegios son considerados como empresas, por lo que no solo se debe ver lo pedagógico y académico sino darle un enfoque administrativo y que este coopere con las demás para generar una adecuada calidad de educación

También consideraron que los administradores activos y organizados tienen una buena relación con la comunidad. Entonces, con acciones, constituyen estrategias pedagógicas que interfieren positivamente en el aprendizaje de los estudiantes a través de

una gestión involucrada con la pedagogía de la institución educativa. Así, consideramos al directivo un educador por excelencia, que sabe conciliar la conciencia técnica con la claridad política, en la conducción de contenidos educativos y requerimientos burocráticos-administrativos.

Así también, se halló que existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 193,160$  y  $p\text{-value (sig.)}$  igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a  $0,932$  ( $X1*Y3$ ) positiva muy alta y  $0,667$  ( $X2*Y3$ ) positiva alta), en base a este resultado, se examinaron los antecedentes y se halló que tienen similar hallazgo con la investigación de León (2012), quien manifiesta que las dos variables analizadas influyen entre sí de forma significativa, lo mismo sucede con sus respectivas dimensiones, lo que nos quiere decir que aplicar el proyecto educativo institucional contribuye e influye en el alcance de resultados de la institución. Por su parte Campos (2013), concluye de que la calidad que presente el ambiente en el trabajo influye de forma elevada en la satisfacción en el trabajo y el desempeño del trabajador, es por ello que si el personal directivo estudia un poco más de cómo mejorar el clima en el trabajo, vería un incremento significativo de satisfacción en sus maestros.

A veces es administrador, a veces es educador, debiendo saber jugar todos los roles en la búsqueda de brindar un ambiente que de hecho ofrezca una educación de calidad para los alumnos. De esta forma, según las respuestas de los colaboradores de esta investigación, por lo tanto, consideramos que la actuación del gerente que desempeña su papel con liderazgo y compromiso, siempre actualizándose a través de la formación

continua, es capaz de proporcionar un ambiente propicio para el aprendizaje de calidad para todos en la escuela.

Por último, se logró establecer que existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la escuela en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 135,878$  y p-value (sig.) igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado r de Pearson es igual a 0,906 ( $X1*Y4$ ) positiva muy alta y 0,667 ( $X2*Y4$ ) positiva alta), en base a este resultado, se examinaron los antecedentes y se halló que tienen similar hallazgo con la investigación de Alcaide (2012), llegando a las conclusiones de que no es igual administrar o gestionar instituciones con rutinas sistemáticas predictivas, que colegios que tienen un cambio constante de imaginación, creatividad, tensión, entre otros, por lo que se debe ser minucioso en cada proceso de control, resaltando y respetando cada característica que lo diferencia para de esta manera realizar la gestión de forma adecuada, asimismo, se encontró que ambas instituciones tienen un personal directivo que está realizando un nuevo estilo de gestión de forma transformacional. Subaldo (2012), llegaron a las conclusiones de que los factores vinculados a la actitud del maestro repercuten en el desempeño de los estudiantes, siendo los más importantes el desarrollo profesional del maestro y su trabajo en clase, es decir que cuando el maestro aplica técnicas dinámicas para realizar las actividades, motiva a sus alumnos y les da confianza, respeto y buen trato los estudiantes presentan mejores niveles de satisfacción en su aprendizaje y la enseñanza de su maestro.

## Conclusiones

- Primera: Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017. ( $F = 165,625$  y p-value (sig.) igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a  $0,920$  ( $X1*Y$ ) positiva muy alta y  $0,673$  ( $X2*Y$ ) positiva alta).
- Segunda: Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 165,625$  y p-value (sig.) igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a  $0,869$  ( $X1*Y1$ ) positiva muy alta y  $0,647$  ( $X2*Y1$ ) positiva alta).
- Tercera: Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 122,652$  y p-value (sig.) igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a  $0,899$  ( $X1*Y2$ ) positiva muy alta y  $0,654$  ( $X2*Y2$ ) positiva alta).
- Cuarta: Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 193,160$  y p-value (sig.) igual a cero, es menor

de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a 0,932 (X1\*Y3) positiva muy alta y 0,667 (X2\*Y3) positiva alta).

Quinta: Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la escuela en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí, Lima, 2017. ( $F = 135,878$  y  $p$ -value (sig.) igual a cero, es menor de  $\alpha = 0,05$  (5%), asimismo según el resultado  $r$  de Pearson es igual a 0,906 (X1\*Y4) positiva muy alta y 0,667 (X2\*Y4) positiva alta).

## Recomendaciones

- Primera: Toda la comunidad educativa incluidos el director, docente, padres de familia y estudiante deben de participar en la gestión educativa, direccionados por el Director. El director de la escuela debe establecer una rutina de momentos para dar feedback a sus colaboradores, con el objetivo de evaluar lo que se está haciendo y orientar sobre las actividades a realizar. Este procedimiento no sólo debe utilizarse en momentos de insatisfacción, sino también para elogiar el trabajo. Evaluar es parte de una de las virtudes del liderazgo. Estas conversaciones pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, dependiendo de las características de la escuela.
- Segunda: La relación entre los directivos y docentes debe de garantizar buenas condiciones de trabajo, ya que una relación armoniosa entre ellos proporciona un buen desarrollo de las actividades escolares. Si bien cada uno de ellos piensa la gestión escolar desde diferentes perspectivas, ambos son responsables de un mismo objetivo, que es el aprendizaje. El director de la escuela es responsable de los asuntos pedagógicos, ya que su función es precisamente velar por la calidad que se ofrece a los estudiantes.
- Tercera: El director debe saber delegar, distribuir tareas, orientar, controlar la ejecución, fijar metas y plazos para su realización. El subdirector no es un simple suplente y puede ayudar al director en todas las áreas, simplemente delegando funciones y dándole autonomía. El informe muestra cómo establecer una buena relación de trabajo entre el director y el suplente y las características de un candidato para el puesto, en caso de que tenga que nominar uno.

- Cuarta: El buen gerente conoce bien a los empleados y les presta atención. Un aspecto relevante en la construcción de una buena gestión de equipos es mostrar preocupación por las personas a través de algunas conversaciones informales, además de saludos, que a menudo se hacen para seguir ciertas convenciones. Esta relación que se establece con los empleados influye en el desempeño del profesional, aunque no parece marcar la diferencia.
- Quinta: Hablando de falta de motivación: la participación ocurre cuando hay un significado en lo que haces. Algunos directivos se quejan de la falta de motivación por parte del equipo, pero del involucramiento de facto de una dinámica interna que tiene que ver con el sentido que los hombres dan a sus propias acciones, para movilizar al equipo, el gerente necesita averiguar qué aspecto del trabajo despierta el deseo de cada docente y empleado, ya que algunas actitudes de los empleados reflejan la insatisfacción de los gerentes.

## Referencias

- Achilli, E. (2008). *La práctica docente: una interpretación desde los saberes del maestro*, Cuadernos de Formación Docente, Universidad Nacional de Rosario.  
<https://www.academia.edu/3673500/137092734-Achilli-Practica-Docente>.
- Alcaide (2012). *Estilos de Gestión según Género en el Diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores*. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, sustentada en la Escuela de Posgraduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aldag, R.J. y Brief, A.P. (1975). *Age and reactions to task characteristics*. *Industrial Gerontology*, 2, 223-229
- Andresen, M.; Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007): “*Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots*”, *Journal of Labor Research*, vol. 28, pp. 714-73.
- Alvarado, O. (2006). *Gestión Educativa: Enfoques y Procesos*. Universidad de Lima. Perú: Fondo de Desarrollo Editorial.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (3<sup>a</sup>. ed.). Universidad La Sabana, Colombia: Pearson.
- Bravo, M. I., Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (1996) *Satisfacción Laboral*. En PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F. (eds.): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I. La actividad laboral en su contexto, (pp. 343-394). Síntesis, Madrid.
- Boada, J. y Tous, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, Universidad Tarraconensis, 15, 2, 151-166.
- Campos, (2013). *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral En docentes universitarios en la Universidad de Montemorelos Facultad de Educación*.

- Carbonell, M. (2011). *Disposición de los docentes hacia la comunicación con el estudiantado en un policlínico universitario*. Recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol15\\_9\\_11/san02911.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol15_9_11/san02911.htm)
- Carrasco (2002). *Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación, Unidad de Post Grado, Maestría en Educación.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Casassús, J. (2000): *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO-Chile.
- Castell, M. (1996): *The Network Society, Volumen I de la obra The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blakwell.
- Cebrián, J. L. (1998). *La red. Informe al Club de Roma*. Madrid: Taunus.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (5ª. ed.) México: McGraw-Hill. México.
- Druker, P (1995). *La sociedad postcapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fernández, M (2002). *Fuentes de presión laboral, tipo de personalidad, desgaste Psíquico (Burnout)*. Tesis para optar al grado académico de Doctor en Psicología en la UNMSM.
- Galaz, J. y Contreras, P. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una Universidad Estatal Pública: La realidad institucional bajo la lente del Profesorado*. Consulta Agosto 14, 2008.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización*. Lima-Perú: San Marcos.

- Gamero, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral*. Tesis de doctorado, facultad de ciencias económicas y empresariales, departamento de economía aplicada (estadística y econometría). Universidad de Málaga.
- García, D. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*. CCCS. Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- García, D. (2010) *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*, julio 2010, [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- Gil La Cruz, M. (2011) *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral* (Área de Psicología Social, Universidad de Zaragoza). Disponible en: <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>. Último acceso 8 junio.
- Gil, M. (2007). *Psicología social: un compromiso aplicado a la salud*. Zaragoza-España. Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Guarniz, (2014) *Satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la facultad de medicina de la universidad privada Antenor Orrego, 2012*. Universidad Privada Antenor Orrego Escuela de Posgrado Área Académica de Humanidades.
- Hernández, R., Fernández. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). México, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala: Mc Graw Hill.
- Jijena, (2012). *El enriquecimiento trabajo – familia y la satisfacción docente*. En la Universidad de Zaragoza Departamento Economía y Dirección de Empresas.
- Leal, A.; Alfaro De Prado, A.; Rodríguez, L. y Román, M. (1999). *El Factor Humano en las Relaciones Laborales*. Pirámide.
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, LEY Lima Perú. N° 28044 (2003) *Ministerio de Educación*.

- León (2012). *Proyecto Educativo Institucional y Logro de Resultados en una Institución Educativa Pública del Callao*. Lima-Perú.
- Locke, E.A. (1976): “*The nature and consequences of job satisfaction*” en M.D. Dunnette (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1.297-1.349. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Martínez, N. (2007a). *El caso de la satisfacción laboral. Recursos Humanos y Management Empresarial*. Cuadernos de CC.EE. y EE. 52, 75-101.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. (1ª. ed.). Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Ministerio Nacional de Colombia (2013) <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>).
- MINEDU, (2012) *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios*. Documento de trabajo. Lima: Minedu.
- Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento...* Sapiens, vol. 7(1), pp. 43-57.
- Peiró, S. (2007). *Factores disconvivenciales y calidad educativa*. In R. Roig et al. (Orgs.), *Investigar el cambio curricular en el espacio Europeo de Educación Superior*. Alcoy: Marfil.
- Poza, J. y Prior, J. (1988). *Calidad de vida en el trabajo: un estudio empírico, en Libro de simposios, I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.

- Ramírez, C. (2012). *La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales. Un análisis desde las teorías Administrativas y organizacionales*. Colombia.
- Representación de la UNESCO en Perú (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Impreso en: Lance Grafico S.A.C. Calle Mama Ocllo 1923, Lince – Lima. Perú.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. SEASHORE, S. y TABER, T. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. [American Behavioral Scientist]. doi: México, D.F.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª. ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (8ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, et al (2009). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. Salud & Sociedad. V. 2. No 2. Pp. 219-324. Mayo-agosto-2011. Santiago de Chile, Chile.
- Rodríguez, M. Y García, M. (s/f.). *La calidad de la educación*. Un problema actual. Buenos Aires, Argentina.
- Saenz, O. y Lorenzo, M. (1993). *La Satisfacción del Profesorado universitario*. Informe de una Investigación realizada en la Universidad de Granada. España.
- Salluca (2010) *Relación Entre Niveles De Satisfacción Laboral Y Desempeño Docente En Instituciones Educativas Del Cercado Callao*” en la Universidad San Ignacio de Loyola Escuela de Posgrado Facultad de Educación.
- Smith, P.-Kendall, L.-Hulin, C. (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector P., (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*. México: El Manual Moderno.

- Spero, J (1996). *The challenge of globalization*. US Department of State Dispatch 7:40, pp 481-484.
- Subaldo, (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado*. Universidad de Valencia.
- Vásquez (2012). *Incidencia de la convivencia escolar en la gestión educativa de un establecimiento JUNJI, según los propios actores educativos*. Tesis para optar al título de Educadora de párvulos y escolares Iniciales. Santiago de Chile.
- Yábar (2013). *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*. Unidad de Post-Grado de la Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## **Apéndices**

**Apéndice A**  
**Matriz de consistencia**

**TITULO:** Gestión educativa, satisfacción laboral y práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017

**AUTOR:** Mercedes GALLARDO GUTIERREZ

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b></p> <p>P.G. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>PE1 ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017?</p> <p>PE2 ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>O.G. Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>OE1 Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p> <p>OE2 Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>H.G. Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica:</b></p> <p>HE1 Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p> <p>HE2 Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p>	<p><b>Variable 1:</b> <b>Gestión educativa</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensión pedagógica</li> <li>- Dimensión institucional</li> <li>- Dimensión administrativa</li> <li>- Dimensión comunitaria</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b> <b>Satisfacción laboral</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacción por el trabajo</li> <li>-Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</li> <li>-Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo</li> <li>-Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</li> <li>-Satisfacción de los docentes con los directivos</li> <li>-Satisfacción con la</li> </ul>	<p><b>Enfoque de investigación</b> El enfoque en el que se realizó este estudio fue el cuantitativo</p> <p><b>Tipo y nivel e investigación</b> El presente estudio corresponde al tipo no experimental, según Carrasco (2009), “en este tipo las variables carecen de manipulación intencional, no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental, se dedican a analizar y estudiar los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p. 71). Por lo tanto, este estudio es no experimental por que no se manipulan las variables, más aún, se realiza una observación directa de las variables de cómo estas se presentan en la realidad problemática.</p> <p><b>Método</b> El método de investigación utilizado es el hipotético – deductivo</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Diseños no experimentales transversales correlacionales</p> <p><b>Población</b></p>

<p>PE3 ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017?</p> <p>PE4 ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la escuela en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017?</p>	<p>OE3 Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p> <p>OE4 Establecer la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la escuela en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p>	<p>HE3 Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p> <p>- HE4 Existe relación significativa entre la gestión educativa y la satisfacción laboral con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí-Lima, 2017.</p>	<p>remuneración</p> <p><b>Variable 3:</b> <b>Práctica docente.</b> <b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</li> <li>- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</li> <li>- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</li> <li>- Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</li> </ul>	<p>La población de la investigación estuvo constituida por 58 docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Matucana, UGEL N° 15 de Huarochirí - Lima, 2017.</p> <p><b>Muestra:</b> En la presente investigación el tipo de muestreo que se utilizó fue el no probabilístico; en este caso la muestra estuvo constituida por la misma población de estudio; es decir fue una muestra censal.</p>
---	---	---	---	--

**Apéndice B**  
**Operacionalización de las variables**

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable 1: Gestión educativa	Dimensión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones educativo metodológicas</li> <li>- Planificación, evaluación y certificación.</li> <li>- Desarrollo de prácticas pedagógicas.</li> <li>- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.</li> </ul>
	Dimensión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.</li> <li>- Formas de relacionarse</li> <li>- Normas explícitas e implícitas</li> </ul>
	Dimensión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.</li> <li>- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.</li> </ul>
	Dimensión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuesta a necesidades de la comunidad.</li> <li>- Relaciones de la escuela con el entorno.</li> <li>- Padres y madres de familia.</li> <li>- Organizaciones de la localidad.</li> <li>- Redes de apoyo.</li> </ul>
Variable 1: Satisfacción laboral	Satisfacción por el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características del trabajo</li> <li>- Puesto de trabajo</li> <li>- Motivación y reconocimiento</li> <li>- Desempeño de tareas</li> </ul>
	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de trabajo</li> </ul>
	Satisfacción con la forma en que se realiza su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Relaciones personales e Interpersonales</li> </ul>
	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicación en la mejora</li> <li>- Oportunidades de progreso</li> <li>- Promoción y reconocimiento</li> <li>- Desarrollo personal</li> </ul>
	Satisfacción con la relación de los docentes con directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación y coordinación</li> <li>- Formación</li> <li>- Relación con las autoridades</li> </ul>
	Satisfacción con la remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneraciones e incentivos</li> <li>- Beneficios laborales</li> </ul>

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p style="text-align: center;"><b>Variable 3: Práctica docente</b></p>	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña.</li> <li>- Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.</li> </ul>
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática.</li> <li>- Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes.</li> <li>- Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos.</li> </ul>
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela.</li> <li>- Establece relaciones con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.</li> </ul>
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo.</li> <li>- Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas.</li> </ul>

## Apéndice C Instrumentos

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE MATUCANA, UGEL N° 15 DE HUAROCHIRÍ-LIMA, 2017

Estimado (a) profesor (a):

El presente cuestionario es parte de una investigación, que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión educativa en la institución educativa donde usted labora. El cuestionario es anónimo; es necesario que respondas con sinceridad, para poder obtener una muestra real.

**Instrucciones:**

En el siguiente cuestionario, se presenta un conjunto de características acerca de la gestión educativa cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuestas que debes calificar. Por ello debes leerlo en forma completa y, luego responder marcando con un aspa (X) la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
01	02	03	04	05

N°	Dimensiones	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión Institucional</b>					
1.	En la I.E. la planificación institucional se realiza de manera participativa sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y orientado hacia el logro de metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
2.	En la I.E. se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
3.	En la I.E. se promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
4.	En la I.E. se genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	1	2	3	4	5
5.	En la I.E. se maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	1	2	3	4	5
6.	En la I.E. se promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	1	2	3	4	5
7.	En la I.E. se gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
8.	En la I.E. se conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
9.	En la I.E. se cuenta con el Manual de Organización y Funciones (MOF).	1	2	3	4	5
10.	En la I.E. se cuenta con el Reglamento Interno (R.I)	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión Pedagógica</b>					
11	En la I.E. se gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
12	En la I.E. se genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	1	2	3	4	5
13	En la I.E. se estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	1	2	3	4	5
14	En la I.E. se orienta a los docentes en el diseño y elaboración de los instrumentos de planificación curricular.	1	2	3	4	5
15	En la I.E. se orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.	1	2	3	4	5
16	En la I.E. se propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	1	2	3	4	5
17	En la I.E. se monitorea y orienta sobre el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5

18	En la I.E. se monitorea y orienta sobre el uso efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5
19	En la I.E. se monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	1	2	3	4	5
20	En las I.E. se monitorea y orienta a los docentes sobre la elaboración y el uso efectivo de los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión Administrativa</b>						
21	En la I.E. se gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas, bajo un enfoque orientado a resultados.	1	2	3	4	5
22	En la I.E. se implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
23	En la I.E. se dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
24	En la I.E. se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
25	En la I.E. se genera los recursos de ingreso propio con la finalidad de contribuir al logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5
26	La I.E. promueve la participación de las diferentes instituciones públicas y privadas de la localidad.	1	2	3	4	5
27	En la I.E. se realiza el mantenimiento de limpieza y seguridad permanente de las aulas, servicios higiénicos y otros ambientes donde se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4	5
28	En la I.E. se supervisa e cumplimiento de la jornada laboral de los docentes y demás trabajadores, contando para ello con el libro o registro de control de asistencia con el único propósito de favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	1	2	3	4	5
29	En la I.E. se mantiene actualizada la información referente a los datos de los estudiantes.	1	2	3	4	5
30	En la I.E. EL Sistema Integrado de Administración de Información Educativa (SIAGIE) se encuentra a cargo de un personal exclusivo.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión Comunitaria</b>						
31	La I.E. mantiene relación horizontal con las diferentes instituciones públicas y privadas de la localidad.	1	2	3	4	5
32	La I.E. mantiene un convenio con el Ministerio de Salud para la atención permanente de los estudiantes con problemas de salud.	1	2	3	4	5
33	El representante legal de la I.E. participa en el presupuesto participativo anual que realiza el consejo de la municipalidad donde se encuentra ubicado.	1	2	3	4	5
34	En la I.E. se solicita el apoyo a otras instituciones para la ejecución de proyectos de innovación pedagógica.	1	2	3	4	5
35	Existe una participación plena de los padres de familia en la ejecución de diferentes actividades educativas que se desarrolla.	1	2	3	4	5
36	La I.E. participa en las actividades culturales y educativas que realiza la comunidad local donde se encuentra ubicada.	1	2	3	4	5
37	La I.E. conjuntamente con las autoridades locales desarrollan acciones con la finalidad de buscar la seguridad de los estudiantes y pobladores de la localidad.	1	2	3	4	5
38	La I.E. tiene establecido alianzas estratégicas con otras instituciones para prevenir los desastres naturales que pueda ocurrir.	1	2	3	4	5
39	La I.E. solicita la participación directa del consejo municipal para mejorar la infraestructura educativa.	1	2	3	4	5
40	La I.E. mantiene una relación estrecha con la autoridad eclesiástica de la localidad para el desarrollo de actividades que facilitan el aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5

Muchas gracias

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE MATUCANA, UGEL N° 15 DE HUAROCHIRÍ-LIMA, 2017**

Estimado (a) profesor (a):

El presente cuestionario es parte de una investigación, que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la satisfacción laboral que se viene dando en la institución educativa donde laboras. Este cuestionario es anónimo; por ello, es necesario que respondas con sinceridad.

**INSTRUCCIONES:**

En el siguiente cuestionario, se presenta un conjunto de características sobre la satisfacción laboral. Cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuestas que debes calificar; por ello, debes leerlo en forma completa y, luego, marcar con un aspa (X) una de las cinco alternativas que a continuación te presentamos:

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
01	02	03	04	05

N° Ord	Dimensiones	1	2	3	4	5
	Satisfacción por el trabajo					
1	Tienen los docentes de la institución educativa autonomía suficiente para trabajar a su gusto.	1	2	3	4	5
2	Tienen los docentes de la institución educativa, un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizan.	1	2	3	4	5
3	Encuentran los docentes de la institución educativa motivadora el trabajo que realizan.	1	2	3	4	5
4	Reciben los docentes de la institución educativa reconocimiento profesional por parte de los alumnos y/o sus padres.	1	2	3	4	5
5	Están los docentes de la institución educativa de acuerdo con los resultados de las supervisiones en cuanto a su desempeño.	1	2	3	4	5
	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	1	2	3	4	5
6	Cuentan los docentes de la institución educativa con las adecuadas condiciones de trabajo seguridad e higiene (no representan riesgos para la salud).	1	2	3	4	5
7	Facilitan las instalaciones de la institución educativa (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) el trabajo de los docentes y los servicios prestados a los usuarios.	1	2	3	4	5
8	Están las herramientas informáticas que utilizan los docentes de la institución educativa adaptados a las necesidades de su propio trabajo.	1	2	3	4	5
	Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo	1	2	3	4	5
9	Se sienten los docentes de la institución educativa satisfechos con su horario de trabajo.	1	2	3	4	5
10	Cuentan los docentes de la institución educativa, con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar su trabajo.	1	2	3	4	5
11	Sienten los docentes de la institución educativa, que existe una comunicación fluida con todo el personal.	1	2	3	4	5
12	Existen buenas relaciones personales entre los docentes de la institución educativa.	1	2	3	4	5
13	Es el ambiente entre los docentes ideal para desempeñar sus funciones.	1	2	3	4	5
	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	1	2	3	4	5
14	Se sienten los docentes de la institución educativa, copartícipes de los éxitos y fracasos de la Institución.	1	2	3	4	5
15	Encuentran los docentes de la institución suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita su desarrollo personal y autorrealización.	1	2	3	4	5
16	Obtienen los docentes de la institución educativa reconocimiento por parte de los demás, cuando realizan bien su trabajo.	1	2	3	4	5
17	Se sienten los docentes de la institución educativa, felices por los resultados que logran en su tarea diaria.	1	2	3	4	5
18	Se sienten realizados los docentes de la institución educativa, con el trabajo pedagógico que efectúan.	1	2	3	4	5
	Satisfacción de los docentes con los directivos	1	2	3	4	5
19	Tienen los docentes de la institución educativa una adecuada coordinación con los directivos.	1	2	3	4	5
20	Existe en la institución educativa un plan de formación para los docentes.	1	2	3	4	5

21	Demuestran los Directivos de la institución educativa dominio técnico y conocimiento de sus funciones.	1	2	3	4	5
22	Sienten los docentes de la institución educativa, que la relación que tienen con sus directivos son cordiales.	1	2	3	4	5
23	Se sienten los docentes de la institución educativa a gusto con sus directivos.	1	2	3	4	5
	Satisfacción con la remuneración	1	2	3	4	5
24	Consideran los docentes de la institución educativa, que el sueldo o remuneración es adecuado en relación al trabajo que realizan.					
25	Consideran los docentes de la institución educativa que en relación con otras profesiones están mal pagados.	1	2	3	4	5
26	Consideran los docentes de la institución educativa, que en esta profesión cada uno gana lo que se merece por su trabajo.	1	2	3	4	5
27	Disponen los docentes de la institución educativa, de una buena seguridad social que contribuye a su motivación personal.	1	2	3	4	5
28	Consideran los docentes de la institución educativa, que las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.	1	2	3	4	5

Muchas gracias

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE MATUCANA, UGEL N° 15 DE HUAROCHIRÍ-LIMA, 2017**

Estimado (a) profesor (a):

El presente cuestionario es parte de una investigación, que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la práctica docente que se viene dando en la institución educativa donde laboras. Este cuestionario es anónimo; por ello, es necesario que respondas con sinceridad.

**INSTRUCCIONES:**

En el siguiente cuestionario, se presenta un conjunto de características sobre la práctica docente. Cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuestas que debes calificar; por ello, debes leerlo en forma completa y, luego, marcar con un aspa (X) una de las cinco alternativas que a continuación te presentamos:

Nunca 01	Casi Nunca 02	A Veces 03	Casi Siempre 04	Siempre 05
-------------	------------------	---------------	--------------------	---------------

N° Ord	Dimensiones	1	2	3	4	5
	<b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</b>					
1	Demuestras conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.	1	2	3	4	5
2	Demuestras conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en las áreas que enseñas.	1	2	3	4	5
3	Demuestras conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseñas.	1	2	3	4	5
4	Elaboras la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de tu aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes.	1	2	3	4	5
5	Seleccionas los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	1	2	3	4	5
6	Diseñas creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	1	2	3	4	5
7	Contextualizas el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	1	2	3	4	5
8	Creas, seleccionas y organizas diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	1	2	3	4	5
9	Diseñas la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	1	2	3	4	5
10	Diseñas la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	1	2	3	4	5
	<b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b>					
11	Construyes, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	1	2	3	4	5
12	Orientas tu práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunicas altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	1	2	3	4	5
13	Promueves un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	1	2	3	4	5
14	Generas relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	1	2	3	4	5
15	Resuelves conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	1	2	3	4	5
16	Organizas el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	1	2	3	4	5
17	Reflexionas permanentemente, con tus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrollas actitudes y habilidades para enfrentarlas.	1	2	3	4	5
18	Controlas permanentemente la ejecución de tu programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes.	1	2	3	4	5

19	Constatas que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso	1	2	3	4	5
20	Desarrollas, cuando corresponde, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	1	2	3	4	5
21	Desarrollas estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.	1	2	3	4	5
22	Utilizas recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	1	2	3	4	5
23	Manejas diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	1	2	3	4	5
24	Utilizas diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
25	Elaboras instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	1	2	3	4	5
26	Sistematizas los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	1	2	3	4	5
27	Evalúas los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.	1	2	3	4	5
28	Compartes oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.	1	2	3	4	5
29	Compartes los resultados de la evaluación de tus estudiantes con los de tus colegas con tus colegas, para comparar los niveles de logros de los aprendizajes.					
<b>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b>						
30	30. Interactúas con tus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	1	2	3	4	5
31	Participas en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándote activamente en equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
32	Desarrollas, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la institución educativa.	1	2	3	4	5
33	Fomentas respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	1	2	3	4	5
34	Integras críticamente, en tus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	1	2	3	4	5
35	Compartes con las familias de tus estudiantes, autoridades locales de la comunidad, los retos de tu trabajo pedagógico, y das cuenta de tus avances y resultados.	1	2	3	4	5
<b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b>						
36	Reflexionas en comunidades de profesionales sobre tu práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	1	2	3	4	5
37	Participas en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con tus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.	1	2	3	4	5
38	Participas en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	1	2	3	4	5
39	Actúas y tomas decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	1	2	3	4	5
40	Participas en diferentes actividades que desarrolla la institución educativas.	1	2	3	4	5

**Muchas gracias**

## Apéndice D

### Tabulación de datos

#### Variable 1: Gestión educativa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
1	4	4	3	2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	3	2	4	4	2	
2	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5			
3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4			
4	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	1	4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2			
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5			
6	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3		
7	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
8	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
9	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	
10	4	5	4	3	4	3	5	5	1	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5			
11	4	5	3	3	5	4	4	4	1	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4		
12	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	1	3	4	2	3	4	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	3	3		
13	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3		
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	3	3		
15	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2		
16	4	3	2	1	4	4	3	3	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	5	5	5	4	4	4			
17	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	2	4	3	5	5	4			
18	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	4	2	4	5	3	5	5	5	5	5	2	2	5	4	4	4	4			
19	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	1	3	3	3	2	2	3	4			
20	4	4	3	2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	3	2	4	4	2			
21	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5			
22	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4			
23	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2		
24	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5			
25	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3			
26	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
27	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
28	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5		
29	4	5	4	3	4	3	5	5	1	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5			
30	4	5	3	3	5	4	4	4	1	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4		
31	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	1	3	4	2	3	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3	4	3	3	3	3			
32	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3		
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	3	4	3	3			
34	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4		
35	4	3	2	1	4	4	3	3	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4			
36	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	2	4	3	5	5	4			
37	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	4	2	4	5	3	5	5	5	5	2	2	5	4	4	4	4	4			

38	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2		
39	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	3	2	3	2	2	2	2		
40	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
41	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4			
42	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	1	4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2	
43	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1		
44	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	
45	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
46	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
47	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	
48	4	5	4	3	4	3	5	5	1	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	
49	4	5	3	3	5	4	4	4	1	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4
50	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	1	3	4	2	3	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3	4	3	3	3	3
51	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3	
53	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	
54	4	3	2	1	4	4	3	3	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	5	5	5	4	4	4
55	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	2	4	3	5	5	4	
56	2	1	3	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2
57	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	1	3	3	3	2	2	3	4
58	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4

## Variable 2: Satisfacción laboral

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3	3
2	4	5	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4
3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	3	3	3
4	3	3	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	1	2	3	2	2	1
5	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
6	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	3	2	3
7	5	5	4	3	3	3	4	4	1	3	3	3	4	4	3	1	5	5	3	1	3	2	1	1	1	5	1	2
8	3	3	3	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1
9	1	4	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	4	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	2	4	4	3	2	3	3	2	2
11	4	3	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	4	4	4	1	2	3	2	2	2	3	2	3
12	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3
13	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	4	3	2	1	4	4	3	2	3	3	3	1	5	1	3	1	1
14	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
15	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2
16	5	4	4	1	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	3	2	4
17	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	5	4	2	2
18	2	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	1	5	2	1	1
19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	2	1	5	2	3	3
20	3	4	3	1	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	4	3	2	2	4	2	2	2
21	3	5	3	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	1	5	2	1	1
22	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
23	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	1	1
24	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2
25	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	2	2
26	3	3	4	1	2	4	4	3	2	3	1	2	4	2	1	1	3	5	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1
27	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3
28	3	4	4	3	3	2	4	3	2	2	2	2	1	1	1	2	3	4	5	2	4	3	2	3	3	3	3	3
29	4	4	4	2	2	2	3	2	3	2	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1
30	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
31	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3	3
32	4	5	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4
33	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	3	3	3
34	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3
35	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
36	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	3	2	3
37	5	5	4	3	3	3	4	4	1	3	3	4	4	4	3	1	5	5	3	1	3	2	1	1	1	5	1	2
38	3	3	3	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1
39	1	4	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	4	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	2	4	4	3	2	3	3	2	2

41	4	3	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	4	4	4	1	2	3	2	2	2	3	2	3	
42	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	3	
43	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	4	3	2	1	4	4	3	2	3	3	3	1	5	1	3	1	1	
44	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	
45	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	
46	5	4	4	1	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	3	2	4	
47	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	5	4	2	
48	2	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	1	5	2	1	1	
49	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	2	1	5	2	3	3	
50	3	4	3	1	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	4	3	2	2	4	2	2	2	
51	3	5	3	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	1	5	2	1	1	
52	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
53	2	3	3	2	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	2	1	3	2	1	1	
54	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2
55	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	2	2	
56	3	3	4	1	2	4	4	3	2	3	1	2	4	2	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1
57	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	
58	3	4	4	3	3	2	4	3	2	2	2	2	1	1	1	2	3	4	5	2	4	3	2	3	3	3	3	3	

### Variable 3: Práctica docente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
1	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	2	2	5	2	3	3	2	3	4	3	3	4		
2	4	4	4	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
4	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	2	2	1	2	4	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	
6	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	
7	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	
8	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	
9	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	3		
10	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4		
11	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5		
12	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	
13	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	
14	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
15	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
16	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	2	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
17	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
19	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	
20	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	2	2	5	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4
21	4	4	4	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	
22	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
23	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	2	2	1	2	4	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	
24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
25	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	
26	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
28	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	
29	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
30	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
31	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	1	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
33	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
34	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
36	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
37	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
38	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
39	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	
40	4	4	4	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	
41	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
42	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	2	2	1	2	4	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	

43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2		
44	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5		
45	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1			
46	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5				
47	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3		
48	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4		
49	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
50	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	1	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	
51	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4		
52	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
53	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
54	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
55	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5		
56	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
57	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	
58	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	1	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4