

El desempeño directivo y la calidad del servicio educativo en los centros emblemáticos de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 de Lima: 2016

The managerial performance and the quality of educational service in the emblematic basic educational centers of the local Education Management Unity 03 of Lima: 2016

ANA MARÍA MERINO RAYMOND
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD ALAS
PERUANAS

NOTA DE LA AUTORA

El manuscrito está basado en datos que previamente se emplearon en una tesis doctoral. La autora Ana María Merino Raymond era Directora del Centro de Educación Básica Alternativa 1103 Elvira García y García, que fue uno de los Centros de Educación Básica Alternativa donde se realizó la investigación.

Se agradece a todos los que han hecho posible la realización de este trabajo.

La correspondencia en relación a este artículo debe dirigirse a Ana María Merino Raymond. Correo electrónico: amraymond99@gmail.com

RESUMEN

El desempeño directivo es la labor de gestión que realiza la máxima autoridad de un centro educativo. Entre las funciones que tiene, está la de velar por el óptimo funcionamiento de la institución que dirige. Esta investigación buscó indagar in situ cómo era la labor de los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 de Lima y verificar si es que dicho desempeño influyó o no en la calidad de los servicios educativos brindados.

Se planteó como problema principal: ¿De qué manera el desempeño directivo influyó en la calidad del servicio educativo en los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 de Lima en el año 2016? Por objetivo general: Determinar si el desempeño directivo influyó en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 de Lima en el año 2016; y por hipótesis principal: El desempeño directivo habría influido significativamente en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 de Lima en el año 2016.

Fue un estudio de diseño no experimental, descriptivo, explicativo, de corte transversal y enfoque cuantitativo. Se trabajó con una muestra de 45 profesores y 120 estudiantes a quienes se les aplicaron los instrumentos correspondientes. La investigación concluyó: **El desempeño directivo influyó significativamente en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 de Lima en el año 2016.**

Palabras clave: Desempeño directivo, calidad, liderazgo pedagógico, procesos pedagógicos, racionalización de recursos, eficiencia, Educación Básica Alternativa

INTRODUCCIÓN

La realidad educativa del Perú, ha sido ubicada entre las más bajas en América Latina, en materia de organización y calidad. Esta realidad se manifiesta en todos los confines del país, en la sierra, la costa, la selva; en la capital, en las provincias, y en los distritos. Es decir, una realidad descrita en todas sus dimensiones y magnitudes, que para su solución requiere aplicar nuevas formas de organización, que permitan el cambio y el mejoramiento de la calidad educativa.

El nuevo enfoque pedagógico asocia a los directores con la función de liderazgo hecho que exige de ellos condiciones de líder para lograr un mayor y mejor campo de acción; sin embargo, la complejidad del ambiente y los estilos utilizados no muestran ser totalmente compatibles con los objetivos esperados. En este contexto, la función de control es vista desde la perspectiva de la supervisión educativa como monitoreo, que permite al director evaluar y orientar el trabajo pedagógico, sin embargo, en la realidad se muestra aun un enfoque tradicional que no coadyuva al logro de los objetivos y competencias.

En los Centros de Educación Básica Alternativa, se identifican una serie de problemas de gestión, tales como la falta de liderazgo auténtico de los directores, el escaso apoyo y orientación a los docentes en los procesos pedagógicos, el uso inadecuado de los recursos del centro educativo, especialmente si estos recursos son compartidos por modalidades distintas. La escasa familiarización de algunos directores con la administración y la planificación educativa no les permite tomar decisiones acertadas y acorde a las necesidades del centro educativo que dirigen lo cual, no ayuda a alcanzar los objetivos y metas trazadas por la institución. La mayoría de los directores que acceden al cargo no cuentan con la experiencia necesaria para el manejo de los centros educativos. Los actuales concursos permiten que un profesor de aula acceda a un cargo directivo o descienda de él sin mayores exigencias. Esta inestabilidad en el cargo directivo no permite un trabajo en profundidad ya que se les designa en el cargo por cuatro años luego de los cuales deben ser evaluados para continuar o no por cuatro años más.

Con respecto a la labor del Director en Educación Básica Alternativa, también se evidencia dificultad de comunicación con el personal para persuadirlos, influenciarlos y animarlos a la ejecución de un proyecto nuevo y muchas acciones administrativas que debe cumplir, como directivas de UGEL, actividades, asistencia a eventos, etc., además de organizar, desarrollar y consolidar resultados con escaso personal de apoyo. Sobre este tema, López (2005), concluyó que los directores no perciben que

las normas de gestión contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa, porque opinan que la calidad educativa no depende de normas, sino de las capacidades de las personas y de las políticas a largo plazo y, por otro lado, si bien puede estar redactada en las normas la direccionalidad al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, ésta no se cumple porque no se adecua a la realidad de cada lugar del Perú.

Zela (2008), buscó determinar una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo y calidad educativa, llegando a la conclusión que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa ($r=.390$).

Zárate (2011), demostró que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y el desempeño docente con sus respectivas dimensiones (gestión pedagógica, institucional y administrativo).

Thieme (2005), sobre el liderazgo directivo afirma que la observación de estilos activos conduce a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Asimismo, no hay asociación estadísticamente significativa si se comparan la eficiencia técnica de la organización con el liderazgo ejercido.

García Poyato (2009), concluyó que es determinante el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria. La revisión teórica que realiza hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria.

EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

Antes de abordar sobre el desempeño directivo; es necesario, precisar algunos conceptos sobre la Gestión Educativa. Gómez y Macedo (2010), definen a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (p. 41)

La Dirección General de Educación Básica Alternativa (DIGEBA) en el fascículo sobre el Director en el Centro de Educación Básica Alternativa (2009), indica que el trabajo de un directivo de CEBA es complejo y multidimensional, requiere una gama de habilidades para crear condiciones y ambientes para progresar más allá del período de ejercicio de cualquier directivo. Un aspecto clave de su actuación es el reconocimiento

del papel y de la importancia de los demás. Un buen director sabe que la única forma en la cual puede lograr las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales es a través de las personas que interactúan en el CEBA (pp. 6-7).

El liderazgo pedagógico del director

Sobre el liderazgo pedagógico para una gestión centralizada en los aprendizajes, el Marco del Buen Desempeño Directivo menciona que toda institución educativa necesita liderazgo directivo, persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa (Ministerio de Educación, 2014, pp. 12-14).

Los directivos y la orientación en los procesos pedagógicos

El Ministerio de Educación en el fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuelas (2014), nos señala (p. 50) que la orientación en los procesos pedagógicos es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente. Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo.

Los directivos y el uso racional de los recursos

Para su funcionamiento las instituciones educativas cuentan con diferentes recursos. Romero (1990), los identifica (pp. 71 y 73) como los recursos humanos organizados en niveles operativos tales como directivo, de asesoría y consulta, de coordinación y supervisión, de servicios técnicos y de servicios auxiliares. Los recursos ideológicos se concretan en

las políticas y objetivos institucionales, los cuales constituyen elementos de entrada y las orientaciones básicas que dan dirección a la operación de la institución. Los programas y proyectos escolares representan la implementación de las políticas institucionales y constituyen, por tanto, elementos centrales para la operación de la institución, la identificación de sus funciones básicas y la prevención de los resultados esperados. Los elementos materiales están representados por la planta física y la dotación, los espacios para los servicios de la administración, los espacios para las actividades de docencia, investigación y prestación de servicios, biblioteca, laboratorios y demás actividades de apoyo; los espacios para actividades recreacionales, de extensión cultural y deportivas y, finalmente, los aportes financieros están determinados por los recursos integrados en el presupuesto, con especificación de ingresos por diferentes conceptos y los costos de inversión y funcionamiento.

Todos los recursos institucionales están en función de los programas y proyectos adoptados, los que, a su vez, son derivados de las políticas y objetivos institucionales

CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

La Ley General de Educación (LGE) en su artículo 13 establece que la calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”. Preparar a las personas para que hagan frente a los retos planteados supone formarlas integralmente en todos los campos del saber: las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte y la educación física (Ley N° 28044, 2003).

La calidad del servicio educativo y el cumplimiento de objetivos y metas

Con respecto a los objetivos y metas es muy frecuente encontrarse grupos que llevan trabajando años cuyos miembros desconocen a nivel concreto y preciso los objetivos que como grupo se tienen fijados.

La meta común y el interés prioritario por llevar adelante el trabajo de todos, es, justamente en una buena relación humana, lo que provoca la inclusión y sentido de pertenencia al grupo. (Álvarez, 2006, p. 83).

“La definición de políticas y objetivos institucionales vincula estructuralmente el medio sociocultural y la institución escolar, dando origen a la toma de decisiones de nivel directivo general” (Romero, 1990, p. 71).

El servicio educativo y los estándares de calidad del aprendizaje

Los estándares son metas de aprendizaje claras y precisas que se espera que logren todos los estudiantes de un país a lo largo de su escolaridad. Los estándares son una

apuesta por la calidad y la equidad, ya que parten del supuesto de que el sistema educativo debe asegurar que todos los estudiantes peruanos logren ciertos aprendizajes fundamentales, independientemente de su origen socioeconómico, cultural o étnico. (Chacón, 2013, p.4)

La calidad del servicio educativo y la eficiencia

Cortjiri (2010) indica que la eficiencia es:

La calidad de las interacciones personales que somos capaces de producir en función de las particularidades y la diversidad de problemáticas de nuestros estudiantes. Nuestras Instituciones Educativas son eficientes si el criterio para tomar decisiones pone en el centro a nuestros estudiantes y a las oportunidades que se construyen para ellos. (p. 8)

“La eficiencia en educación está relacionada con la adecuada asignación y uso de recursos, tanto financieros como pedagógicos, debiendo rendir cuentas de los resultados educativos a la sociedad” (Ipeba, 2013, p. 18).

La presente investigación tuvo por Problema principal: ¿De qué manera el desempeño directivo influyó en la calidad del servicio educativo en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016?; y por problemas secundarios:

- ¿De qué manera el liderazgo pedagógico influyó en el cumplimiento de los objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016?
- ¿De qué manera la orientación de los procesos pedagógicos influyó en la mejora de los estándares de calidad del aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016?, y
- ¿De qué manera el uso racional de recursos influyó en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016?

El Objetivo general consistió en: determinar si el desempeño directivo influyó en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016; y los objetivos específicos en:

- Analizar si el liderazgo pedagógico influyó en el cumplimiento de objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016,
- Establecer si la orientación de los procesos pedagógicos influyó en la mejora de los estándares de calidad del aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016, y
- Determinar si el uso racional de recursos influyó en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016.

La Hipótesis principal: El desempeño directivo habría influido significativamente en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016; y las hipótesis secundarias:

- El liderazgo pedagógico habría influido significativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016,
- La orientación de los procesos pedagógicos habría influido significativamente en la mejora de los estándares de calidad del aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016, y
- El uso racional de recursos habría influido significativamente en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016.

MÉTODO

Esta es una investigación sustantiva y básica, no experimental, de enfoque cuantitativo. Se enmarcó dentro de los niveles descriptivo y explicativo. Los métodos utilizados fueron: observación, inductivo, deductivo, análisis, síntesis, y estadístico. El diseño de investigación es el transversal descriptivo.

La decisión para escoger la población fue en forma aleatoria. Los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos seleccionados fueron: Elvira García y García, Teresa González de Fanning, Miguel Grau y Rosa de Santa María. Entonces la población estuvo integrada por todos los profesores y estudiantes del cuarto grado del Ciclo Avanzado de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos (CEBA) mencionados, con un total de 79 profesores y 209 estudiantes. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Cochran's para obtener un muestreo aleatorio simple por afijación proporcional estratificada y luego se realizó la estratificación por proporción, tomada de los cuatro Centros de Educación Básica Alternativa seleccionados. Entonces la muestra está conformada por 45 profesores y a 120 estudiantes del cuarto año del Ciclo Avanzado.

Los instrumentos utilizados fueron: Encuesta 1 dirigida a los profesores y sirvió para indagar acerca del desempeño de los directivos en los Centros de Educación Básica Alternativa. Este instrumento es una adecuación del Marco del Buen Desempeño Directivo, publicado por el Ministerio de Educación. Encuesta 2 dirigida a los estudiantes del cuarto año del Ciclo Avanzado y se aplicó con la finalidad de evaluar la calidad del servicio educativo que se brinda en los centros emblemáticos en estudio. Este instrumento es una elaboración propia de la investigadora.

La confiabilidad de los instrumentos se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach. Según el mismo, los resultados fueron los siguientes: 0.839 (encuesta para profesores) y 0.803 (encuesta para estudiantes).

La validación de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos. En esta investigación los evaluadores del instrumento fueron cuatro doctores, quienes para evaluar los instrumentos contaron con una ficha de validación con 10 aspectos a evaluar (claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y conveniencia) y con las categorías Deficiente (01-09), Regular (10-12), Bueno (12-15), Muy Bueno (15-18); y Excelente (18-20). Alcanzando el calificativo de Excelente por parte de todos los evaluadores, en los dos instrumentos.

El procesamiento de los datos, se realizó a través del programa informático Excel. El mismo que ha permitido calcular las frecuencias y porcentajes de las encuestas aplicadas a los profesores y estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos. Los resultados se presentaron en tablas y con sus respectivos

gráficos. Seguidamente se procedió a realizar la discusión de los resultados y prueba de las hipótesis. Finalmente se plantearon las conclusiones y recomendaciones.

Es necesario señalar que esta investigación se desarrolló respetando la autoría de los contenidos de la información que se menciona. Se guardó la confidencialidad de los sujetos encuestados en la muestra, ya que los instrumentos fueron anónimos. El investigador es el encargado de guardar los instrumentos respondidos por un lapso de cinco años y se encuentran a disposición de los interesados.

RESULTADOS

En las siguientes tablas se presentan los resultados porcentuales, por indicador y alternativas, de las encuestas aplicadas a los docentes y estudiantes de los centros educativos emblemáticos de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 de Lima seleccionados.

Tabla 1

Resultados porcentuales del instrumento aplicado a los profesores para medir el desempeño de los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa

N°	Indicador	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Total
1	Diagnostica características del entorno institucional	38%	33%	24%	0%	4%	100%
2	Diseña instrumentos de gestión escolar	44%	36%	16%	2%	2%	100%
3	Promueve mecanismos de organización y participación del colectivo escolar	36%	38%	18%	7%	2%	100%
4	Genera clima escolar basado en el respeto a la diversidad	42%	38%	16%	2%	2%	100%
5	Maneja estrategias de prevención y solución de conflictos	33%	33%	29%	2%	2%	100%
6	Promueve la participación organizada de los estudiantes	31%	33%	31%	2%	2%	100%
7	Gestiona información que produce la escuela	33%	36%	18%	13%	0%	100%
8	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia	24%	38%	22%	11%	4%	100%

9	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación	27%	49%	20%	2%	2%	100%
10	Gestiona oportunidades de formación continua para profesores	27%	38%	20%	11%	4%	100%
11	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los profesores	27%	44%	20%	4%	4%	100%
12	Estimula las iniciativas de los profesores	20%	31%	33%	11%	4%	100%
13	Orienta y promueve la participación del equipo docente en la planificación curricular	44%	38%	11%	4%	2%	100%
14	Propicia una práctica docente en el aprendizaje colaborativo	31%	31%	27%	9%	2%	100%
15	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos	44%	33%	20%	2%	0%	100%
16	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes	33%	44%	13%	7%	2%	100%
17	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo	33%	40%	16%	4%	7%	100%
18	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa	51%	36%	2%	11%	0%	100%
19	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros	29%	47%	18%	2%	4%	100%
20	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo	58%	20%	22%	0%	0%	100%
21	Dirige el equipo administrativo y/o soporte de la institución educativa	51%	40%	4%	4%	0%	100%

Tabla 2

Resultados porcentuales del instrumento aplicado a los estudiantes para medir la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa

N°	Indicador	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Total
1	Avance de temas sin importar ideas y opinión de los estudiantes	13%	7%	24%	23%	33%	100%
2	Motivación para el estudio	61%	27%	8%	1%	4%	100%
3	Importancia de las clases y aplicables para la vida cotidiana	63%	19%	13%	1%	4%	100%
4	Logro de aprendizajes	56%	28%	8%	6%	3%	100%
5	Aprovechamiento de las horas efectivas de clase	45%	33%	13%	6%	3%	100%
6	Buena imagen y prestigio del CEBA	58%	28%	6%	7%	2%	100%
7	Participación del CEBA en actividades externas	40%	20%	24%	8%	8%	100%

8	Estimulación de la curiosidad e interés para aprender	40%	28%	22%	6%	4%	100%
9	Entrega oportuna de materiales educativos en el CEBA	24%	11%	23%	16%	26%	100%
10	Utilización de tecnologías de información	18%	13%	35%	20%	14%	100%
11	Materiales de enseñanza	48%	16%	13%	10%	13%	100%
12	Orden de los ambientes del CEBA	55%	17%	18%	8%	3%	100%
13	Estado de los servicios higiénicos	50%	19%	19%	7%	5%	100%
14	Educación en el CEBA	62%	23%	9%	3%	3%	100%
15	Felicitación y reconocimiento al CEBA por su participación	25%	19%	29%	8%	18%	100%
16	Supervisión del aula por parte del director	45%	14%	26%	8%	7%	100%
17	Realización de evaluaciones de aprendizaje	49%	22%	18%	8%	3%	100%
18	Trato del personal administrativo del CEBA	54%	23%	16%	6%	2%	100%
19	Atención oportuna de los requerimientos	34%	24%	23%	13%	6%	100%
20	Ambiente de trabajo entre director, profesores y personal administrativo	50%	28%	12%	10%	1%	100%
21	El director del CEBA atiende a los estudiantes	57%	17%	19%	6%	2%	100%

DISCUSIÓN

Con los instrumentos aplicados a los profesores y estudiantes, se logró medir las variables “desempeño directivo” y “calidad del servicio educativo”. En este caso, se buscó averiguar cómo el desempeño directivo influyó en la calidad de los servicios educativos brindados. Se consideraron tres hipótesis secundarias y una hipótesis principal las mismas que se contrastaron de la siguiente manera:

Primera hipótesis: El liderazgo pedagógico habría influido significativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016. Esta hipótesis está conformada por dos dimensiones que son el liderazgo pedagógico y el cumplimiento de los objetivos y metas. Los resultados que aparecen en los indicadores 1 al 9, de la Tabla 1 nos muestran que los profesores respondieron mayoritariamente siempre y muchas veces, lo cual permitió concluir que los directores de los centros educativos en

estudio practicaron el liderazgo. Por lo tanto, su gestión dentro de su organización cumplió con las expectativas de sus subordinados.

Por otro lado, con respecto al cumplimiento de los objetivos y metas, podemos observar en los indicadores 2 al 8 de la Tabla 2 que los estudiantes respondieron mayoritariamente siempre y muchas veces, lo que permitió determinar que los estudiantes se encontraron satisfechos con el desempeño de los directores, quienes son los responsables finales del funcionamiento de un centro educativo, ya que en manos de ellos, se encuentra el manejo pedagógico, administrativo y económico, de lo cual dependerá el éxito o fracaso de un centro educativo.

Segunda hipótesis: La orientación de los procesos pedagógicos habría influido significativamente en la mejora de los estándares de calidad del aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016.

Esta hipótesis, se encuentra conformada por las dimensiones: Orientación de los procesos pedagógicos y los Estándares de calidad del aprendizaje. Con respecto a la primera dimensión, se observó que los profesores respondieron mayoritariamente siempre y muchas veces (ver indicadores 10 al 16 de la Tabla 1), lo cual mostró la preocupación que hubo de parte de los directores en ilustrar a sus profesores sobre la manera de cómo llevar a cabo los procesos pedagógicos, para que se logre el éxito dentro de una institución educativa.

Ahora bien, las respuestas de los estudiantes permitieron saber sobre la realidad de los estándares de calidad del aprendizaje. Los estudiantes respondieron mayoritariamente siempre y muchas veces (ver indicadores 11 al 16 de la Tabla 2). Los resultados de la encuesta permitieron deducir que la tarea de los directores en dichos centros educativos, ha sido dedicada y acorde a las exigencias de los actuales cambios. Es decir, dicha labor ha sido reconocida por sus estudiantes, quienes se sienten satisfechos por la manera con funciona su centro educativo.

Tercera hipótesis: El uso racional de recursos habría influido significativamente en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016.

En esta última hipótesis, podemos observar que existen dos dimensiones: Uso racional de los recursos y la Eficiencia. A efectos de medir la primera de ellas, se tomó en cuenta las respuestas ofrecidas por los profesores de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos. Estos, respondieron mayoritariamente siempre y muchas veces (ver indicadores 17 al 21 de la Tabla 1). Situación que permitió concluir que, dentro de dichas instituciones educativas, los directores tuvieron una participación clave y activa, ya que, del buen manejo de los recursos, dependerá que se cumplan con los objetivos y metas, así como se satisfagan las expectativas de los usuarios (estudiantes). Mientras que la eficiencia se midió a través de las respuestas dadas por los estudiantes, quienes mayoritariamente respondieron siempre y muchas veces (ver indicadores 17 al 21 de la Tabla 2). Estos resultados permitieron determinar que los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos, a través de su labor dedicada lograron la eficiencia dentro de sus instituciones, lo cual se reflejó en las respuestas dadas por los estudiantes, quienes prácticamente aprobaron el desempeño de sus directores y se encontraban satisfechos con la labor que realizan y con la atención que reciben en su institución educativa.

Según los resultados encontrados en la investigación, a través de la aplicación de los instrumentos a los profesores y estudiantes de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos, se puede afirmar que el desempeño directivo, de una u otra manera, permite mejorar la calidad del servicio educativo.

Esto se corrobora con las respuestas dadas, tanto por los profesores como estudiantes quienes, de manera mayoritaria, han calificado como positiva la actuación de los directores en sus centros educativos que dirigen. Teniendo en cuenta, que esta investigación se enfocó en el liderazgo pedagógico, en la orientación de los procesos pedagógicos, en el uso racional de los recursos, en el cumplimiento de los objetivos y metas, en los estándares de la calidad del aprendizaje y en la eficiencia, elementos que se encuentran subordinados a las dos variables principales: Desempeño directivo y Calidad del servicio educativo, con lo cual se contrastó la hipótesis principal, conformada por las variables de la investigación. Con esto quedó probada la hipótesis principal, así como también la primera, segunda y tercera hipótesis secundaria. Entonces, de acuerdo a lo antes señalado se concluye que el desempeño directivo influyó significativamente en la calidad del servicio educativo. Sin embargo, los directores aún tienen un arduo trabajo para mejorar los aspectos en los que los profesores y estudiantes han mostrado su disconformidad. Este trabajo se debe realizar a través de la coordinación entre los directores, profesores, trabajadores administrativos y estudiantes. Se debe tener en cuenta, que los resultados hallados se han basado en Centros Educativos Emblemáticos de Educación Básica Alternativa (EBA), pero por la gran cantidad de centros educativos que existen en nuestro país, hay que tener en claro que cada realidad es diferente, por lo tanto, estamos plenamente seguros que los resultados que se puedan encontrar en otros centros educativos, de acuerdo a su realidad, diferirán de los resultados que hallados en la presente investigación.

A efectos de corroborar los resultados encontrados en la discusión de los resultados, es necesario complementarlos a través de teoría relacionada al tema de investigación, tal como se muestra a continuación.

La Coordinadora del Servicio Profesional Docente de México (2015), señala que la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección deberá contribuir al fortalecimiento de su función, a través de información que permita retroalimentar a los propios directores para mejorar su quehacer profesional, así como para orientar las políticas de formación continua dirigidas a estos actores educativos en servicio. La escuela, como una unidad educativa, tiene la misión de ofrecer a los niños y adolescentes que asisten a ella un servicio educativo de calidad que mejore continuamente. En este sentido, el papel de director resulta fundamental, porque de su coordinación, su capacidad de liderazgo y gestión en general depende en buena medida del adecuado funcionamiento de un centro escolar. Asimismo, hace mención que la evaluación del desempeño de la función directiva, tiene como propósitos los siguientes: valorar el desempeño del personal con funciones de dirección en Educación Básica para garantizar un nivel de suficiencia en quienes ejercen esta función y garantizar de esta manera un servicio educativo de calidad para niños y adolescentes, identificar necesidades de formación del personal con funciones

de dirección en Educación Básica, que permita generar acciones sistemáticas de formación continua, tutoría y asistencia técnica dirigidas a mejorar su desempeño en la función directiva y apoyar su desarrollo profesional, regular la función directiva, en la medida en que la evaluación del desempeño servirá de base para definir los procesos de promoción en esta función de reconocimiento profesional y de permanencia del personal con funciones de dirección en Educación Básica (pp. 5-7).

La presente investigación es importante porque se realizó una evaluación objetiva de la realidad del desempeño de los directores en los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos; así como también, se identificó las carencias en el servicio educativo que se ofrece actualmente. También permitió saber las razones por las cuales, los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa emblemáticos no cumplen plenamente con sus objetivos trazados, dado que aún subsisten deficiencias en los servicios educativos.

Es necesario precisar, que en los últimos años se han venido realizando un conjunto de cambios en el sector educación, pero lamentablemente, los mismos no están dando los resultados que se esperaban. Ante ello, es que se plantea este trabajo que está debidamente delimitado y enfocado al desempeño de los directores, labor que está muy ligada a la administración, gestión y desarrollo institucional de los centros educativos. Entonces de acuerdo a lo antes señalado, esta investigación ha ayudado a plantear una propuesta que busca el mejoramiento del desempeño de los directivos y por ende la mejora de la calidad de los servicios educativos en nuestro país.

Al desarrollar esta investigación se tuvo algunas limitaciones propias de nuestra realidad docente e institucional: Los horarios predominantemente nocturnos, han dificultado la aplicación de los instrumentos de estudio (encuestas 1 y 2) a los profesores y estudiantes de los CEBA. El tiempo disponible con el que se contó para las diversas fases procedimentales de la investigación, en algunos casos interfirió con el tiempo dedicado por la autora a cumplir las funciones profesionales de directora de una institución educativa.

CONCLUSIÓN

El desempeño directivo influyó significativamente en la calidad del servicio educativo de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016. Sin embargo, para alcanzar lo óptimo hay que buscar que exista un trabajo coordinado entre los integrantes de la UGEL, el director, los profesores, los trabajadores administrativos y los estudiantes.

El liderazgo pedagógico influyó significativamente en el cumplimiento de objetivos y metas en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la

UGEL 03 de Lima en el año 2016. Es importante, dejar en claro que el liderazgo es una cualidad necesaria que deben tener los directores, dada la labor de dirección que realizan. De ello dependerá, el éxito en su gestión.

La orientación de los procesos pedagógicos influyó significativamente en la mejora de los estándares de calidad del aprendizaje en los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016. El director como máxima autoridad de un centro educativo y dada la alta preparación con que cuenta en temas de gestión está en la obligación de despejar las dudas y preparar a sus profesores en el manejo del todo el proceso pedagógico.

El uso racional de recursos influyó significativamente en la eficiencia de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos de la UGEL 03 de Lima en el año 2016. Hay que dejar en claro, que el director de un centro educativo tiene múltiples funciones, pero una de las más importantes es el manejo de los recursos asignados para el centro educativo que dirige, recursos que debe asignarlos en forma equitativa y de acuerdo a las necesidades que existan.

El desempeño directivo es una tarea compleja, esto porque el director como cabeza de una institución educativa, tiene la responsabilidad de ofrecer un servicio de calidad a sus estudiantes. Observándose que, pese a las limitaciones presupuestales, los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa Emblemáticos, han podido cumplir con sus objetivos y metas, lo cual ha sido percibido por los profesores y estudiantes, quienes mayoritariamente han aprobado el desempeño de sus directores, sintiéndose por lo tanto estos últimos, satisfechos con los servicios que se brindan en sus instituciones.

Estos resultados, definitivamente van a servir de base para que en otros centros educativos se aplique correctamente este modelo de gestión que ha venido dando buenos resultados.

RECOMENDACIONES

Los directores, para efectos de mantener un desempeño acorde con las exigencias de un servicio de calidad, deben contar con la capacitación constante y con el apoyo de personal especializado, que tenga conocimientos en las áreas de gestión que es uno de los aspectos más débiles en los centros educativos.

Es necesario, que los encargados de seleccionar a los directores de los centros educativos, busquen personas idóneas y que tengan cualidades y capacidad de ser líderes, ya que de ello dependerá, que los objetivos y metas institucionales se cumplan tal como han sido propuestas.

Los procesos pedagógicos, son aquellas tareas encomendadas a los profesores, para el desarrollo de las actividades educativas, las mismas que deben ser encaminadas y controladas por el director. Siendo entonces importante, que los directores orienten

siempre a los profesores en estas actividades. Además, se hace necesario, dado los constantes cambios, que los directores sean también capacitados, de lo contrario no se alcanzará los estándares de calidad exigidos en la educación de hoy en día.

Una de las tareas de gestión del director, es el manejo de los recursos del centro educativo. Al respecto, es necesario dejar en claro, que el director en su condición de máxima autoridad tiene la responsabilidad en la asignación de los recursos, debiendo entonces, esta autoridad también ser capacitada en estos temas, ya que del manejo que se dé a los recursos dependerá la eficiencia en el servicio educativo que se brinde.

Según la investigación realizada, en los Centros de Educación Básica Alternativa, se han detectado algunos aspectos que para los profesores y estudiantes no se cumplen a cabalidad. Motivo por el cual, se hace necesario reforzar aspectos como: el manejo de las estrategias de prevención y solución de conflictos, la promoción y participación organizada de los estudiantes, la estimulación de las iniciativas de los profesores, el propicio de la práctica docente en el aprendizaje colaborativo, la entrega de materiales al Centro de Educación Básica Alternativa (EBA) por parte del Ministerio de Educación, la utilización de tecnologías de información y otros. Realidades, que deben ser evaluadas y subsanadas paulatinamente por los directores, profesores, personal administrativo. De lo contrario, estos aspectos pueden influir negativamente en la buena marcha de dichas instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2006). El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Popular.
- Coordinadora del Servicio Profesional Docente de México. (2015). Proceso de evaluación del Desempeño de Personal con funciones de Dirección. Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Ciclo Escolar 2015-2016. S. ed.
- Cortjiri, E. (2010). El Director como Líder Pedagógico y Líder de Equipo. Centro Educativo Fe y Alegría. <https://es.slideshare.net/ecotjiri/el-director-com-oliderpedaggoequipo-5654839>
- Chacón, S. (2013). ¿Qué son los estándares, mapas de progreso y rutas de aprendizaje? <https://es.slideshare.net/sulioch/qu-son-los-mapas-de-progreso-19231855>.
- García Poyato J. (2009). La Gestión Escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada. Baja California. [Tesis de maestría, Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo]. <http://es.scribd.com/doc/126815183/Tesis-Jihan-Garcia-Poyato>
- Gómez, L. & Macedo, J. (2010). Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Investigación Educativa, 14(26), 39-49.
- Instituto Peruano para la Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de Educación Básica (IPEBA). (2013). ¿Qué y cómo evaluamos la Gestión de la Institución Educativa? Autor.
- López, A. (2005). Percepciones de los Directores respecto a la Importancia y Aplicabilidad de las Actuales Normas de Gestión Educativa. Un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Ministerio de Educación. (2003). Ley General de Educación N° 28044. Autor.
- Ministerio de Educación. (2009). El director en el CEBA. Dirección General de Educación Básica Alternativa. Autor.
- Ministerio de Educación. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos Construyendo Escuela. Autor.
- Ministerio de Educación (2014). Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos Construyendo Escuela. Autor.
- Romero, A. (1990). Administración de las Instituciones Escolares. Universidad de la Sabana.
- Thieme, C. (2005). Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona] <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>
- Zárate, L. (2011) Liderazgo Directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de Primaria en el distrito de Independencia [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]
- Zela, M. (2008) Liderazgo y Calidad Educativa en las Instituciones Educativas Secundarias en la provincia de Lampa-2007-Juliaca (Perú). [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].