



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE APRENDIZAJE N° 10 DE LA
UGEL 04

Línea de investigación:

Educación para la sociedad del conocimiento

Tesis para optar el grado Académico de Maestra en Gestión y Administración de la
Educación

Autora:

Cano Zenón, Zoraida Irma

Asesor:

Torres Valladares, Manuel Encarnación

(ORCID: 0000-0003-1530-4229)

Jurado:

Cumpa Farfán, Luis Alberto

Saravia Pachas, Delia Antonia

Saavedra López, Juan José

Lima - Perú

2023



Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:	2A CANO ZENON ZORAIDA IRMA MAESTRÍA 2022.doc
Fecha del Análisis:	28/11/2022
Analizado por:	Astete Llerena, Johnny Tomas
Correo del analista:	jastete@unfv.edu.pe
Porcentaje:	1 %
Título:	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE APRENDIZAJE N° 10 DE LA UGEL 04
Enlace:	https://secure.arkund.com/old/view/144188999-841943-192711#q1bKLvayijYyMdlxMTDTMTHUMTE21TEExN4zVUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYMtAzMDAzNQ SgtDAwsjQ3NzSwtdSpBQA=



DRA. MIRIAM LILIANA FLORES CORONADO
JEFA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE APRENDIZAJE N° 10 DE LA UGEL 04

Línea de investigación:

Educación para la sociedad del conocimiento

**Para optar el grado Académico de Maestra en
Gestión y Administración de la educación**

Autora:

Cano Zenón Zoraida Irma

Asesor

**Torres Valladares Manuel Encarnación
(ORCID: 0000-0003-1530-4229)**

Jurado

**Cumpa Farfán Luis Alberto
Saravia Pachas Delia Antonia
Saavedra López Juan José**

**LIMA - PERU
2023**

**Aprendizaje Organizacional y Gestión Educativa en las Instituciones
Educativas de la Red de Aprendizaje N° 10 de la UGEL 04**

AUTORA:

ZORAIDA IRMA CANO ZENÓN

ASESOR:

DR. MANUEL ENCARNACIÓN TORRES VALLADARES

DEDICATORIA

A Dios por los tiempos perfectos, a mi esposo Dennis por su nobleza y capacidad intelectual, a mis hijos Juan, Freddy y Valeria por el apoyo incondicional, a mi nieto Renzo por ser fuente de motivación para alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Dr. Manuel Encarnación Torres

Valladares por su sabiduría y paciencia en
guiarme para cristalizar mis proyectos
profesionales.

A las instituciones educativas por su
apoyo en esta investigación.

A la Universidad Federico Villarreal por
contar con maestros expertos en la formación.

Índice

	Páginas
Resumen	12
Abstract	13
I. Introducción	14
1.1 Planteamiento del Problema	16
1.2 Descripción del problema	17
1.3 Formulación del Problema	21
1.3.1 Problema General	21
1.3.2 Preguntas Específicas	21
1.4 Antecedentes	23
1.5 Justificación	27
1.6 Limitaciones	28
1.7 Objetivos	29
1.7.1 Objetivo General	29
1.7.2 Objetivos Específicos	29
1.8 Hipótesis	31
1.8.1 Hipótesis General	31
1.8.2 Hipótesis específicas	31
II. Marco Teórico	34
2.1 Marco Conceptual	34
2.2 Bases Teóricas	36
2.2.1 Aprendizaje y Conocimiento	36
2.2.2 Teorías del Aprendizaje Organizacional	38
2.2.3 El Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Educativas	41
2.2.4 Teorías de la Gestión Educativa	44
2.2.5 Hacia una definición de la gestión educativa	45
2.2.6 Características de la Gestión Educativa	47
2.2.7 El Director Educativo	51

2.2.8 Campo de Acción del Director Educativo	52
III. Método	55
3.1 Tipo y diseño de investigación	55
3.2 Población y muestra	56
3.2.1 Población	56
3.2.2 Muestra	57
3.3 Operacionalización de las variables	65
3.4 Instrumentos	66
3.5 Procedimientos	85
3.6 Análisis de datos	85
3.7 Consideraciones éticas	87
IV. Resultados	88
4.1 Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov	88
4.2 Análisis Correlacionales	89
4.3 Análisis comparativos	97
V. Discusión de Resultados	103
VI. Conclusiones	105
VII. Recomendaciones	108
VIII. Referencias	110
IX. Anexos	114

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución de la Población de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4	57
Tabla 2. Datos de la muestra por Sexo	59
Tabla 3. Datos de la Muestra por Nivel Educativo	60
Tabla 4. Datos de la muestra por Colegio	61
Tabla 5. Datos de la muestra por Rango de Edad	62
Tabla 6. Datos de la muestra por Rango de Tiempo de servicios	63
Tabla 7. Datos de la muestra por Condición laboral	64
Tabla 8. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Innovación	67
Tabla 9. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Trabajo en Equipo	67
Tabla 10. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Información Externa	68
Tabla 11. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Información Interna	69
Tabla 12. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Liderazgo	69
Tabla 13 Análisis de ítems y confiabilidad del área de Gestión del Conocimiento	70
Tabla 14. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Estructura Organizativa	71
Tabla 15 Análisis de ítems y confiabilidad del área de Gestión del cambio	71
Tabla 16. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Aprendizaje Individual	72
Tabla 17. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Aprendizaje Grupal	73
Tabla 18. Análisis Generalizado del Inventario de Aprendizaje Organizacional	73
Tabla 19. Análisis de la Validez de Constructo del Inventario de Aprendizaje Organizacional	74
Tabla 20. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Liderazgo	76
Tabla 21. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Desarrollo Personal	77
Tabla 22. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Planificación estratégica de la educación	78
Tabla 23. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Calidad e Innovación Educativa	79
Tabla 24. Análisis de ítems confiabilidad del área de Relaciones Interpersonales	80
Tabla 25. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Recursos Financieros	81
Tabla 26. Análisis de ítems y confiabilidad del área de Gestión Institucional	82

Tabla 27. Análisis generalizado de la Confiabilidad de la Prueba de Gestión Educativa del Director	83
Tabla 28. Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Gestión Educativa del Director	84
Tabla 29. Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov del Aprendizaje Organizacional	88
Tabla 30. Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov - Smirnov de la prueba de Gestión Educativa del director	89
Tabla 31. Análisis de Correlación entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa	90
Tabla 32. Análisis de Correlación entre la dimensión Innovación y la gestión educativa	90
Tabla 33. Análisis de Correlación entre la dimensión Trabajo en equipo y la gestión educativa	91
Tabla 34. Análisis de Correlación entre la dimensión Información externa y la gestión educativa	91
Tabla 35. Análisis de Correlación entre la dimensión Información interna y la gestión educativa	92
Tabla 36. Análisis de Correlación entre la dimensión Liderazgo y la gestión educativa	92
Tabla 37. Análisis de Correlación entre la dimensión Gestión del Conocimiento y la gestión educativa	93
Tabla 38. Análisis de Correlación entre la dimensión Estructura organizativa y la gestión educativa	93
Tabla 39. Análisis de Correlación entre la dimensión Gestión del cambio y la gestión educativa	94
Tabla 40. Análisis de Correlación entre la dimensión Aprendizaje individual y la gestión educativa	94
Tabla 41. Análisis de Correlación entre la dimensión Aprendizaje grupal y la gestión educativa	95
Tabla 42. Análisis de Correlación entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa	96
Tabla 43. Análisis de Varianza por Rangos de Kruskal - Wallis del Aprendizaje Organizacional por Institución Educativa	97

Tabla 44. Análisis de Varianza por Rangos de Kruskal - Wallis de la Gestión
Educativa por Institución Educativa

101

Lista de figuras

Figura 1. Muestra por sexo	59
Figura 2. Muestra por nivel educativo	60
Figura 3. Muestra por colegio	61
Figura 4. Muestra por rango de edad	62
Figura 5: Muestra por tiempo de servicio	63
Figura 6. Muestra por condición laboral	64

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental determinar la relación entre el Aprendizaje Organizacional y la Gestión Educativa del director en una muestra de docentes de las Instituciones Educativas de la Red de Aprendizaje N° 10 de la UGEL 04. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 186 docentes a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el Inventario de Aprendizaje Organizacional de Miguel Rodríguez y Juana Trujillo y el Inventario de Gestión Educativa del director de Manuel Torres y Luis Medina. Estos instrumentos fueron pasados por una prueba piloto y luego sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Aprendizaje Organizacional y la Gestión Educativa del director en esta muestra de docentes ($r = 0,74$). Igualmente se encontró que las diversas dimensiones de las variables en estudio se encuentran correlacionadas.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional, Gestión Educativa, Calidad Docente, Satisfacción laboral.

ABSTRACT

The current investigation work has as main objective to determine the relation between Organisational learning and the Principal's educative management in a sample of teachers from the educative institutions of the Learning Network N°10 of UGEL 04. A descriptive correlational design was used, with a sample of 186 teachers to whom two instruments of evaluation were applied: the Inventory of Organisational learning of Miguel Rodríguez and Juana Trujillo and the Inventory of Principal's Educative management of Manuel Torres and Luis Medina. These instruments passed a pilot test and were later submitted to the respective analyses that determined the tests are valid and reliable. The results show that significant and positive correlations between Organisational learning and the Principal's educative management in this sample of teachers ($r = 0,74$). Moreover, it was found that the different dimensions of the studied variables are correlated.

Key words: Organisational learning, educative management, teachers' quality, labour satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo se han considerado a las instituciones educativas, como simples órganos de ejecución de las políticas educativas delimitadas y definidas por los gobiernos de turno. Se toman decisiones sobre todos los aspectos del quehacer educativo, de acuerdo a necesidades generales, planteamientos ideológicos determinados o intereses no siempre claramente especificados. Lo prescrito mediante leyes y normativas llega a las instituciones educativas y de formación como obligaciones a considerar. Esta dependencia es coherente con una concepción uniformadora de los sistemas formativos y asigna a los profesionales un rol de simples ejecutores de las decisiones externas.

En los tiempos actuales, las diversas organizaciones van a estar ligadas al conocimiento como su aspecto central, por lo que uno de los factores que se debe tener muy en cuenta, es el aprendizaje organizacional pues a partir de él se genera el conocimiento y hace que estas organizaciones se conviertan en inteligentes. Esta aseveración es perfectamente válida para toda institución educativa, puesto que nos encontramos, a decir de Drucker (2013), ante un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común, es decir, ante una organización. En este sentido, consideramos que este enfoque de aprendizaje organizacional es fundamental en toda organización educativa debido a la necesidad de responder a uno de sus problemas más álgidos que posee: la imposibilidad de generar conocimiento organizacional y potenciar su creación partiendo de los conocimientos individuales como base para obtener el éxito organizacional.

Por estas razones es que generar conocimientos organizacionales es extraordinariamente importante, en la medida de que el mundo de hoy vive bajo el signo del cambio permanente y continuo puesto en todas las áreas y van desde lo social hasta lo cultural, pasando por lo político y económico, etc. En esta sociedad globalizada, una de las características fundamentales es el bagaje colosal de información al que estamos expuestos y que cambia vertiginosamente cada día. Vivimos la Era de la Información, en la que el recurso estratégico más importante, en palabras de Chiavenato (2017), es el conocimiento. Este se constituye también en la ventaja competitiva más valiosa; así, lo más importante para la organización no es la información, sino que por medio de esta se pueda alcanzar el conocimiento. Chiavenato (2017) señala que la organización que quiera asegurar su permanencia total tendrá que aprender a transformar la información en conocimiento, así como a utilizarlo adecuadamente para crear nuevos productos.

Para que un centro educativo se convierta en una “organización que aprende”, habría que empezar por analizar su estado de aprendizaje: cuáles son las barreras que impiden aprender y hasta qué nivel están desarrollados los distintos elementos que facilitan el aprendizaje, en especial la cultura organizativa, el liderazgo y el trabajo en equipo; se ha de comprobar también cuál es la situación de los miembros de la organización respecto al aprendizaje y hasta qué punto la visión y la misión de la entidad favorecen que la organización se convierta en una “organización que aprende”.

En este aspecto es fundamental el papel del director y la gestión que realice en la institución educativa que dirija. Se requiere que cada director de escuelas posea el conocimiento, las habilidades, destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la evolución adecuada de la

misma. El director de escuela, está a cargo de la institución, por lo tanto, tiene la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas correspondientes hacia el logro de las metas y los objetivos institucionales.

La escuela tiene que desarrollar y generar una estructura diferente en la cual se descentraliza el poder, permitiendo la participación democrática y responsable de los diferentes componentes de la comunidad escolar. A partir de esto, las diversas áreas de la institución educativa pasan a desempeñar un papel protagónico superlativo porque se incorporan al equipo directivo de la institución para acompañar, apoyar y asesorar en la conducción pedagógica de la institución.

1.1 Planteamiento del Problema

Los cambios constantes que se producen en la sociedad actual, lleva necesariamente a las diversas organizaciones a buscar formas y estilos diferentes e innovadoras para alcanzar efectividad en la gestión de sus procesos, donde es cada vez más importante el desarrollo de actividades que aseguren elevar el desempeño individual de sus recursos humanos, así como el organizacional, en este proceso, el aprendizaje organizacional se convierte en una vía sustentable para el desarrollo de la organización.

La educación y sus diferentes instituciones educativas no pueden quedar de espaldas a esta realidad por lo que se ven en la necesidad de adaptar sus sistemas y modelos funcionales a los nuevos requerimientos de la sociedad. Pero estos cambios deben provenir principalmente desde la gestión de los directores de las instituciones educativas, quienes, a

través de un liderazgo participativo con capacidad visionaria, tiene que hacer suyo, no sólo los aspectos administrativos sino principalmente los pedagógicos y que busque la participación activa de todos los estamentos de la institución.

Pero la gestión de los directores debe procurar además generar altos niveles de identidad y de identificación con la institución que tengan con ella quienes la conforman. Desde esta perspectiva la gestión escolar, debe implicar, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir la formación de sus alumnos. Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera en que se tomen las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que la institución promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione.

Estos son algunos elementos esenciales que se deben seguir para conseguir la ansiada calidad fijada como meta del proceso educativo. Pero no debemos olvidar que son los docentes los más obligados a estar en condiciones de ayudar a las generaciones futuras a desarrollar todas sus capacidades para poder estar en posibilidades de crecer culturalmente en su beneficio y de sus allegados.

1.2 Descripción del problema

Pero una Educación de calidad debe considerar la inclusión de un importante conjunto de elementos condicionantes que se deben observar siempre que se trabaje en esa dirección. Tal vez los más importantes que se deben tener en cuenta son los que están referidos a tres elementos esenciales; por un lado, se debe mencionar a la capacidad del alumno y por otro, a

la propia capacidad del maestro y a la capacidad del director. Estos tres elementos de alguna manera expresan la problemática de la calidad educativa y de alguna manera deben motivar a los docentes a prestarle la atención debida de manera tal que se pueda enrumbar directamente a lograr la ansiada calidad educativa.

Por tal razón, ahora se exige mayor responsabilidad y compromiso de parte de los directores con la finalidad de alcanzar mejores resultados en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes. Para lograrlo, se necesita de directores con un alto nivel de conocimiento profesional, capaces de liderar, es decir conservar un ambiente donde todo el personal pueda tener un buen desempeño y poner en marcha una buena gestión educativa.

El trabajo del director debe considerar diversidad de factores que, por su trascendencia, son fundamentales para que la institución se maneje con eficacia y eficiencia. Entre ellas se puede citar el trabajo en equipo de manera amplia y con gran sentido de la comunicación y la colaboración, la atención debida respecto de las justas aspiraciones, tanto de los estudiantes como de los propios padres de familia y la planificación de objetivos y estrategias para su futura aplicación. De esta manera se le considera al director el responsable de generar un ambiente propicio para el conocimiento y su desarrollo haciendo énfasis en lo que se conoce en la administración de hoy como Aprendizaje organizacional, necesario para conseguir brindar un servicio de calidad.

El aprendizaje organizacional se ha convertido en uno de los más importantes objetivos estratégicos de las diversas instituciones en tanto resulta fundamental para del posicionamiento en el mercado y en el logro de ventajas competitivas que deben mantenerse a lo largo del tiempo. Por estas razones es que el aprendizaje organizacional está en el centro

de la atención de los investigadores y académicos, pero también de los círculos empresariales quienes ven en este aprendizaje el camino a través del cual las organizaciones podrán enfrentar con éxito todo el proceso de cambios y a la velocidad que se producen en el mundo científico tecnológico, pero también social y económico.

A partir de lo señalado, la escuela debe verse, también, como una organización que es capaz de aprender y de crear su propio conocimiento, lo que la convierte en una organización inteligente. Es verdad que esta inteligencia no puede verse solo como la suma de las inteligencias que poseen cada uno de los integrantes de la organización educativa, sino, fundamentalmente, como la unidad e integración correcta de todas las inteligencias individuales, bajo las perspectivas de la cultura creada en la organización. Es decir que la inteligencia institucional se estructura bajo las consideraciones de la identidad cultural explícita, teórica, práctica y coherente.

A pesar de la importancia que tienen las variables planteadas en la presente investigación, gestión del director y aprendizaje organizacional, la realidad nos indica que muchas de estas instituciones educativas tienen serios problemas al respecto; particularmente las instituciones educativas estatales las que en su interior se observan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la dirección, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, probablemente por la gestión inadecuada de sus directores.

Se debe entender que la gestión desarrollada por los directores de las instituciones educativas del país depende de varios factores, como la falta de formación y capacitación para asumir el cargo de director; lo que trae consigo una serie de consecuencias como la baja calidad en el desempeño docente y consecuentemente en el aprendizaje de los estudiantes y todas las señaladas en el apartado anterior.

Se debe considerar, igualmente, que en las instituciones educativas cada año cambian directores, bajo la denominación de encargatura, ya sea a solicitud de los padres de familia o por cambio de director del órgano intermedio (UGEL, DRELM) o del gobierno de turno, así mismo se observa limitaciones en el manejo de información especializada, implementación y capacitación en los principios y competencias de liderazgo, en cuanto a la gestión moderna y actualizada de las instituciones educativas.

Se observa también en nuestras instituciones educativas las dificultades para articular un aprendizaje organizacional que permitan una mejor y correcta comunicación organizacional tanto vertical como horizontal. Es decir, la comunicación no se establece adecuadamente como es la exigencia de un trabajo en equipo.

El propósito de la presente investigación es describir y analizar la relación que puede existir entre la gestión del director y el aprendizaje organizacional que se percibe en la plana docente de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, con la finalidad de plantear las alternativas correspondientes.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema General

- ¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Innovación del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Trabajo en equipo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Información externa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Información interna del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Liderazgo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Gestión del Conocimiento del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Estructura organizativa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Gestión del cambio del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Aprendizaje individual del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

- ¿Qué relación existe entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?

- ¿Qué diferencias existen entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto del Aprendizaje organizacional?

- ¿Qué diferencias existen entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto de la Gestión Educativa del director?

1.4 Antecedentes

1.4.1 Nacionales

Damas y Oliva (2017), presentan una tesis que tuvo como propósito vincular la variable gestión educativa institucional con la satisfacción de los estudiantes. Se trata de una investigación no experimental, descriptiva correlacional. Se aplicaron dos cuestionarios, con la técnica de la encuesta a un total de 267 estudiantes varones y mujeres del 4° año de educación secundaria. Los resultados demuestran la existencia de una relación significativa entre las variables sometidas a análisis. La investigación sugiere la necesidad de mejorar la gestión educativa institucional para mejorar, a su vez, la calidad del servicio educativo.

Díaz (2017), sustento una tesis que pretendió mostrar cual era el estado de la Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación. La investigación es de nivel descriptivo y el diseño no experimental; la población de estudio fue de 17 instituciones

educativas. En estas instituciones se aplicó un cuestionario a los miembros de la comunidad escolar. Los resultados muestran que en el 41,2 % de los casos, las instituciones educativas estatales, consideran que el nivel de calidad de la gestión educativa es regular, sin embargo a nivel específico, por cada uno de los indicadores, los resultados indican que una amplia mayoría que están en un nivel regular de calidad, lo que amerita la implementación de cambios urgentes que permitan orientar a estas instituciones educativas hacia el logro de la calidad que se requiere para que los estudiantes puedan estar en mejores condiciones de desarrollo personal y profesional.

Del Carpio (2015), realizó una tesis cuyo objetivo fundamental fue demostrar si las variables gestión educativa y liderazgo directivo se encontraban asociadas entre sí. Para el efecto, se presenta una investigación de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de alcance descriptivo-correlacional. A la muestra de estudio constituida por 90 docentes se les aplicó dos instrumentos: el Cuestionario A de la Gestión Educativa y el Cuestionario B del Liderazgo Directivo, ambas pruebas son válidas y confiables. Los datos, procesados con la *r* de Pearson dieron como resultado que las variables gestión educativa y liderazgo directivo se encuentran vinculadas significativamente, por otra parte se encontró, también, que todas las dimensiones de la gestión educativa se relacionan con las dimensiones del liderazgo directivo.

1.4.2 Internacionales

Soto (2017), elaboró una tesis de maestría cuyo propósito fundamental estuvo orientado a identificar los factores del aprendizaje organizacional que han impactado en el cambio educativo. Se trata de una investigación de corte mixto por lo que se utilizaron

instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos a los sujetos de la muestra compuesta por docentes y directivos de un centro superior de estudios. Los resultados obtenidos muestran que una buena práctica docente necesariamente lleva a un alto rendimiento de los estudiantes, sin embargo, al existir altos índices de indicadores académicos como el de deserción, reprobación y aprovechamiento es posible concluir que el nivel obtenido en el ciclo escolar pasado, es realmente bajo.

Lara (2017), elaboró una tesis de maestría de enfoque cualitativo que pretendía establecer cuál es el estado del aprendizaje organizacional en una institución laboral. En este estudio, partiendo de la identificación de estilos de aprendizaje, se reconoce la forma en cómo se generan nuevas ideas en una entidad pública en Colombia, y qué barreras dificultan la producción de nuevo conocimiento, la generalización y el uso de nuevas prácticas, para a partir de ellos proponer algunas recomendaciones de mejora a implementar en las organizaciones.

Quiroz (2017), de la Universidad de Chile, fundamentó una tesis de maestría cuyo objetivo es conocer cuál es el proceso de aprendizaje organizacional que desarrolla UAL Chile. La investigación es mixta, descriptiva, no experimental y transversal. La muestra fue de tipo censal, con el 92% de empleados consultados. La información se recolectó mediante la aplicación de una encuesta sobre liderazgo y aprendizaje organizacional y la recopilación de documentación administrativa de la empresa. Los resultados indican que si bien a partir de la documentación de la compañía, UAL puede ser considerada una organización de aprendizaje, no ha sido posible caracterizarla como tal. En cuanto a la visión de los trabajadores, se observa que la información de la empresa no es manejada de forma equitativa entre sus empleados. Se concluye que a pesar que UAL Chile declara ser una organización

gestionadora del conocimiento, desde la perspectiva de sus empleados, aún está distante de ello.

Stable (2016), publicó la investigación “Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación”. Para lograr lo anterior, se diseñó un modelo para el aprendizaje organizacional en instituciones de ciencia tecnología e innovación. En este modelo se valora la capacidad de aprendizaje organizacional de tal manera que contribuya al mejor desempeño de la organización. A partir de la información y el conocimiento de los integrantes de equipos de proyectos de ciencia e innovación. Con la integración de las principales corrientes en el estudio del aprendizaje organizacional, proporciona herramientas técnicas para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, así como la evaluación del desempeño de la organización a partir de indicadores propuestos.

Arenas (2013), de la Universidad del Zulia, presento la tesis de maestría “La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas”. Este trabajo tuvo como objetivos, establecer la relación de la resistencia al cambio y el Aprendizaje Organizacional. Este estudio se ubica en una investigación descriptiva, correlacional, con un diseño de campo no experimental, transeccional, utilizando para su ejecución dos instrumentos de recolección de datos. Los resultados proyectaron que el nivel de incidencia de la resistencia al cambio es de correlación positiva media de +0,694, basado en el coeficiente de correlación de Pearson, resultando ésta una correlación significativa, por lo que se plantearon estrategias gerenciales que permitirán eliminar la resistencia al cambio y aumentar el nivel de aprendizaje organizacional en las organizaciones educativas y de esta manera lograr en las instituciones aprendizajes colectivos sólidos, significativos e innovadores.

1.5 Justificación de la Investigación

La presente investigación intenta evaluar el aprendizaje organizacional y la gestión que tienen los directores de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, que como es notorio tiene una gran importancia para la marcha institucional en tanto influyen significativamente en la administración educativa. El director es el administrador de la planificación, organización, ejecución y evaluación, entre sus funciones que le competen se encuentra una que es esencial: desarrollar una buena gestión administrativa que posibilite mejorar sensiblemente la calidad educativa. Un director incentivo que sus subordinados puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, que se capaciten para elevar la calidad educativa ya que su papel principal es ser motor y agente de cambio.

Por otro lado, la presente investigación se justifica por:

1. Contribuye con aportes reales acerca de un problema actual, latente y trascendental para todas las Instituciones Educativas: La gestión del director y el aprendizaje organizacional que se desarrolla al interior de las instituciones, ya que a partir de estos datos nos permitiremos diseñar propuestas de solución oportunas, las mismas que nos ayudarán a mejorar el nivel de competitividad en el sector educación, haciendo posible encontrar un balance armonioso entre la educación y las exigencias actuales de este mundo globalizado, obteniendo así un incremento muy fructífero para los estudiantes, profesores y toda la sociedad peruana.

2. En lo metodológico contribuye con el diseño y/o la validación de dos instrumentos, uno para evaluar la Gestión del director y el otro para evaluar el aprendizaje organizacional. Estos instrumentos se encuentran calificados para ser usados por diferentes instituciones o investigadores que requieran realizar evaluaciones o investigaciones de este tipo.

3. Desde la perspectiva teórica, provee información detallada y fundamentada sobre la base de los resultados, sobre el estado actual de la Gestión del director y el aprendizaje organizacional, deseando ofrecer explicaciones relevantes sobre este tema, que, sin duda alguna, servirán de base para el inicio de nuevas investigaciones que ofrecerán trascendentes estrategias para enfrentar los problemas de la educación.

1.6 Limitaciones

En el desarrollo de la presente Investigación se presentan algunas dificultades que estamos convencidos que podremos superar en el transcurso de su ejecución:

- ✓ Tiempo destinado a la investigación.
- ✓ Escaso material bibliográfico disponible en las bibliotecas sobre el tema planteado en la investigación.
- ✓ En las bibliotecas de las escuelas de postgrado resulta difícil acceder a ciertas fuentes de información, sobre todo a las tesis.
- ✓ Pocas facilidades para acceder a la base de datos de las universidades nacionales y privadas, porque no permiten de manera frecuente el ingreso.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Establecer las relaciones que existen entre la dimensión Innovación del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
- Identificar las relaciones que existen entre la dimensión Trabajo en equipo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
- Determinar las relaciones que existen entre la dimensión Información externa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
- Establecer las relaciones que existen entre la dimensión Información interna del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

- Identificar las relaciones que existen entre la dimensión Liderazgo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

- Determinar las relaciones que existen entre la dimensión Gestión del Conocimiento del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

- Establecer las relaciones que existen entre la dimensión Estructura organizativa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Identificar las relaciones que existen entre la dimensión Gestión del cambio del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

- Determinar las relaciones que existen entre la dimensión Aprendizaje individual del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

- Establecer las relaciones que existen entre la dimensión Aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

- Establecer las relaciones que existen entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

- Determinar las diferencias que existen entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto del Aprendizaje organizacional.

- Identificar las diferencias que existen entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto de la Gestión Educativa de los directores.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis General

- Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

1.8.2 Hipótesis Específicas

- Existe una relación significativa entre la dimensión Innovación del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Trabajo en equipo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Información externa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Información interna del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Liderazgo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Gestión del Conocimiento del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Estructura organizativa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Gestión del cambio del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Aprendizaje individual del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existe una relación significativa entre la dimensión Aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

- Existen relaciones significativas entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

- Existen diferencias significativas entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto del Aprendizaje organizacional.

- Existen diferencias significativas entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto de la Gestión Educativa de los directores.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

- **Aprendizaje Organizacional.** Senge (2019), afirma que el elemento clave para entender el aprendizaje organizacional es en los sistemas de intercambio del conocimiento que se debe producir en todas las áreas y entre el personal de cada uno de los niveles, desde las gerencias hasta los empleados, que componen la institución. Las organizaciones que aprenden dan por hecho que el conocimiento que se ha generado y almacenado en cada uno de los colaboradores, solo tiene valor si intercambia de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización.

- **Calidad.** Es alcanzar o exceder con valor agregado las expectativas de los clientes, calidad requiere conformidad con los requerimientos del cliente a través de servicios y productos, sin desperdicios ni defectos. Con calidad obtenemos satisfacción del cliente, nuevos procesos, menos pérdidas en ventas y desperdicios, bajan los costos de producción y se incrementan la participación en el mercado.

- **Calidad Educativa.** García Hoz (1982, citado por Pérez y Ahedo, 2019), la define como “el modo de ser de la educación que reúne las condiciones de integridad, coherencia y eficacia. En otras palabras, una educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz”. (p: 3).

- **Gestión de la Dirección:** se refiere al proceso administrativo a través del cual el directivo determina las acciones técnico pedagógico y metodológico a seguir en la conducción de una organización educativa.

- **Gerencia:** Es el ejercicio del rol y de las funciones de conducción general de las operaciones de una empresa con sentido corporativo, liberando el esfuerzo estructurado y comprometido del conjunto humano que conforma la organización.

- **Dirección estratégica:** Es una actividad de dinámica social que se da en un ambiente organizacional con la presencia de un líder y colaboradores en donde el ejercicio de autoridad respalda la acción de conducir y la responsabilidad garantiza que cada miembro cumpla con las tareas que han sido asignadas, que incluye en su perfil: conocimientos, habilidades, información y experiencia.

- **Desarrollo organizacional:** Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y toda la organización, usa varias técnicas para identificar y resolver problemas.

- **Desempeño.** El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. Lo que define el desempeño es la evaluación del desempeño del individuo y que, para maximizar la motivación, la gente necesita percibir que el esfuerzo que ejerce, conduce a una evaluación favorable del desempeño y que ésta guiará a las recompensas que valorará.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Aprendizaje y Conocimiento

El desarrollo del conocimiento ha sido necesario siempre pues a través de él le ha permitido al hombre vencer cualquier obstáculo que se le ha presentado a lo largo de su historia. En épocas más recientes el conocimiento se ha convertido en uno de los fundamentos sustantivos para la vida del hombre, pues la aparición de las nuevas tecnologías ha logrado superar las barreras geográficas, acercar a los pueblos, compartir, almacenar y recuperar el conocimiento, logrando convertirse en el capital principal de las empresas por lo que su adquisición y conservación es una acción estratégica para lograr posicionarse del mercado.

Es por eso que la información, la calidad de la información y la capacidad de procesarla son factores clave para el éxito o el fracaso personal y organizacional, es por ello que, sin el uso de los conocimientos, la inteligencia y el aprendizaje, no es posible el éxito y en términos de organización, estaríamos lejos de convertirnos en una organización inteligente.

Una organización inteligente es concebida como aquella que está en condiciones de poder generar y desarrollar conocimiento, pero también de difundir y utilizar de forma efectiva el conocimiento con la finalidad de incrementar su capacidad de adaptación en un entorno altamente competitivo. Wei Choo (1999), considera que toda organización inteligente es capaz de lograr la integración eficaz de la percepción, la generación de conocimiento nuevo y la toma de decisiones, lo que sin lugar a duda les va a dar las ventajas competitivas que

requiere para ponerse por delante de las otras organizaciones con quienes compite por los mercados.

Estos aspectos son muy importantes, en tanto la economía se basa sobre todo en el conocimiento, por lo que se soporta principalmente en el uso de las ideas más que en el uso de las capacidades físicas, o en las aplicaciones de la tecnología, más que en la transformación de materias primas o la explotación de mano de obra barata. El conocimiento se está desarrollando y aplicando en nuevas formas en tanto el ciclo de vida de los productos fabricados es más corto por lo que la necesidad de innovación se incrementa significativamente. El comercio se extiende a lo largo del mundo entero por lo se incrementa sustantivamente las demandas competitivas de los productores.

La economía de aprendizaje global, ha logrado cambiar las condiciones y requerimientos del mercado laboral, lo que trae consigo que los ciudadanos generen nuevas demandas en tanto les es necesario desarrollar más capacidades y conocimientos que les permita desempeñarse en su vida diaria con éxito.

Preparar a los trabajadores para que puedan ser capaces de atender exitosamente estas demandas, pasa necesariamente por desarrollar un nuevo modelo de educación y de capacitación, que implique al mismo tiempo, la puesta en marcha de un modelo de aprendizaje permanente que dure toda la vida laboral y más aún. En este proceso se implica al aprendizaje formal, que va desde la vida escolar, las universidades, los institutos y demás centros de formación; el aprendizaje no formal que en general viene a ser la capacitación que se realiza en los centros laborales; y el aprendizaje informal que se produce en el seno familiar o en las comunidades. Todo esto va a permitirles a las personas lograr con relativa

facilidad tener oportunidades de aprendizaje a lo largo de sus vidas y a medida que las necesitan, más allá de que las puedan tener por haber llegado a un cierto nivel de edad.

Si acaso los países y sus sistemas educativo y de capacitación no preparan correctamente a sus ciudadanos con las habilidades y capacidades que estos requieren para ubicarse en el mundo laboral, inevitablemente se va a producir una mayor marginalización de su fuerza laboral con las consiguientes consecuencias que ello trae. Por estas razones es que se hace imperioso lograr establecer políticas educativas que estén de acuerdo a los nuevos tiempos, por lo que se tienen que llevar adelante cambios que deben ser fundamentales. En este proceso se debe reemplazar el aprendizaje memorista trasmisionista repetitivo, que tiene a su base la información que imparte el docente en las escuelas básicas, primaria y secundaria, por un nuevo tipo de aprendizaje que tenga al estudiante en el centro del proceso y se centre en generar, aplicar, analizar y sintetizar conocimiento y comprometerse en aprendizaje colaborativo durante la vida.

2.2.2 Teorías del Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional está inspirado fundamentalmente en las concepciones teóricas formuladas por Argyris y Schon (2002) y Senge (2019). Éste último destaca cuatro disciplinas vigentes en el pensamiento dominante en el mundo empresarial: dominio personal, modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo. Cada uno de estos campos tiene una gran importancia en la performance de la empresa. Senge (2019), señala que las empresas que aprenden son aquellas que basan su organización y desempeño no en sus recursos físicos sino en la información que procesan. Nonaka (2014) afirma que en una economía donde lo único cierto es la incertidumbre, la

única fuente segura para conseguir una ventaja competitiva duradera es el conocimiento, de allí la importancia enorme de privilegiar el aprendizaje en las organizaciones.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones y que se puede entender como un proceso a través del cual las diversas instituciones, de cualquier dimensión o condición, sean públicas o privadas, están en condiciones de adquirir y crear conocimiento, a través de sus colaboradores, con la clara intención de convertirlo en conocimiento de la organización, que a su vez le permita adaptarse a las nuevas condiciones que se producen regularmente o transformarlas.

En este camino se presenta la existencia de dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento está en los trabajadores por lo que es necesario identificarlo, explicitarlo, para luego documentarlo e institucionalizarlo. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se pone a disposición para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.

Para Senge (2019), el aprendizaje organizacional es fundamental para entender y valorar una institución pues permite identificar las partes que las componen y las relaciones que se establecen entre ellas. Es fundamental entender la importancia que tiene el aprendizaje, no solo para la organización sino también para el ser humano pues solo a través de él se puede lograr dicho aprendizaje. Al respecto Senge (2019), afirma que "el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra

relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida", (p. 24).

El mismo Senge (2019), señala que una organización es aprendiente cuando es capaz de trazarse una línea de acción que le permita prever los cambios de manera que pueda estar en condiciones de dar respuestas oportunas a los cambios que se puedan presentar. Asimismo, hace hincapié en el hecho que la única fuente sustentable de ventaja competitiva en las organizaciones es la tasa de crecimiento de sus conocimientos. En este proceso se establece una interesante relación: mientras más se aprende, más es posible innovar y mientras más recursos disponibles, más productos y servicios se pueden imponer en el mercado lo que sin duda, podrá generar más réditos para la organización.

Desde este punto de vista se puede entender que la anticipación de los hechos, lo da una organización que es capaz de generar conocimientos y no aquellas que reaccionan a los mismos y es que la reacción solo puede explicar la relación causa efecto, por lo que no están en condiciones de analizar y cuestionar las cosas como se estaban produciendo. La generación de conocimientos, pasa necesariamente por la comprensión del sistema en el cual se inscribe lo que le permite reaccionar a tiempo ante la presencia de diversos estímulos, en tanto ha podido ser prevista con la anticipación debida.

Para Nonaka y Takeuchi (2014), el aprendizaje organizacional debe ser considerado como un proceso que permite la colectivización de los conocimientos generados por los colaboradores y progresivamente se incorpora y se convierte en conocimiento de la organización. Por su parte Fiol y Lyles (1985, citado por Cardona % Calderón, 2006),

consideran que el aprendizaje organizacional es “el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones” (p. 28).

Finalmente, el aprendizaje organizacional se puede entender como la actividad social donde el conocimiento y las habilidades se desarrollan como parte de la organización, se ponen en práctica y son integrados como oportunidades para optimizar el aprendizaje; por lo que se hace necesario la participación activa de los colaboradores quienes deben realizar sus aportes en el conjunto de actividades que se plantean hacer diariamente. Es a través de estas actividades que se exploran y se obtienen conocimientos nuevos, se logran soluciones y también respuestas a los temas planteados, lo que finalmente van a generar un importante nivel de identificación y sentido de pertenencia con la institución haciendo suyo las metas y objetivos organizacionales.

2.2.3 El Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Educativas

Un importante número de autores plantean la necesidad de transformar y revitalizar las instituciones educativas, alejándolas cada vez más de los viejos modelos burocráticos e “industriales” creados en las primeras décadas del siglo XX, para reemplazarlas por modelos profesionalizados y flexibles, apropiados para la era post-industrial del siglo XXI. Las soluciones no pueden ser aplicadas a través de planificaciones anticuadas, ya que las fronteras entre los sistemas internos y externos se han difuminado e incluso han desaparecido. Por esto, el desafío se trata de crear condiciones fértiles para que puedan ocurrir los cambios deseados.

La inercia de los sistemas educativos burocráticos trae aparejado un conjunto de problemas que puede llevar incluso a un futuro sin colegios, en el que los sistemas educativos

se desmantelen y se reemplacen por redes de aprendizaje. Para revitalizar los colegios deben situarse las metas sociales y comunitarias en primer lugar o tratar de convertirse en “organizaciones que aprenden” sobre la base del conocimiento escolar existente.

En cualquier sector de la economía actualmente es un factor clave compartir los conocimientos o servicios, que en una organización no puede poseer por sí sola ninguna de las partes, por lo que se proporciona valor añadido, servicios más extendidos o se crean nuevas oportunidades de mercado mediante escalas mayores y rangos de actividad más amplios. Aunque este análisis no es específico de la educación, puede aplicársele sin duda. Desde este punto de vista se tiene que la educación está cambiando y se direcciona hacia un sistema que este en consonancia con los nuevos tiempos y pueda ser capaz de responder a las exigencias que demanda la sociedad del conocimiento.

Desde esta perspectiva se hace necesario que las instituciones educativas logren establecer una cultura organizacional que sea capaz de garantizar el aprendizaje y su adaptación a los cambios, en la perspectiva de incrementar de manera significativa la calidad de la enseñanza y de una manera sólida y autónoma, en la que se priorice los procesos y los contenidos que les permita enseñar y aprender a pensar con lógica, creatividad y valores, basados en el principio básico de desarrollar habilidades que puedan estar encima del propio pensamiento y también generar actitudes básicas que permitan la convivencia armónica y solidaria.

Por eso, es momento para impulsar la transformación de los centros educativos hacia organizaciones que aprenden, evitando en lo posible, los errores del pasado, cuando se trataba de realizar los cambios de estrategias en el ámbito educativo. Es verdad que es literalmente

imposible crear y mantener a lo largo del tiempo condiciones para un buen aprendizaje de los alumnos cuando no existen estas condiciones para sus profesores. Como señala Escudero (2001), "mientras no asumamos, por dentro y fuera, que los centros han de recomponerse; ni su aprendizaje, ni el de los profesores, ni el de los alumnos, podrá ocurrir", (p. 32).

Bolívar (2000), afirma la existencia de cuatro condiciones que se deben cumplir para lograr alcanzar el aprendizaje organizacional al interior de una institución educativa. Cambios en el entorno y en la política educativa, referidas a factores externos; y la experiencia anterior de desarrollo, e historia y cultura escolar referidas a factores internos. Para que tengan lugar los procesos internos, por una parte, debe haber relaciones mutuas y abiertas con dichos factores, al tiempo que fomenten -o al menos no impidan- el desarrollo de la organización.

Es necesario considerar que el logro del aprendizaje organizacional, pasa necesariamente, porque el centro educativo esté planeando e implementando programas integrados y compartidos de desarrollo y es que, si no existen tales programas, no existe forma alguna de que se produzca el aprendizaje organizacional. Esto supone una aceptación de compartir tanto las visiones como las necesidades, que se conviertan en el punto primero de actuación y a partir de ello lograr los cambios necesarios para lograr un significativo cambio en la cultura escolar. Es a partir de ese logro que se puede hablar de desarrollo de la organización, que, si es capaz de convertirse en un hecho institucional, podría hablarse, ya con seguridad, de una organización que aprende.

2.2.4 Teorías de la Gestión Educativa

La Gestión Educativa es una nueva área del quehacer educativo en la que se unen los principales planteamientos, tanto de la administración como de la gestión, para conducir a las instituciones educativas de cualquier nivel. Esta propuesta viene desde los años sesenta cuando se origina en los Estados Unidos, luego hace su aparición en Gran Bretaña una década después y finalmente en América Latina a partir de la década de los ochenta. Como se puede entender, la gestión educativa es una disciplina todavía nueva que tiene aún imprecisiones en sus fundamentos teóricos y prácticos pero que sin embargo mantiene fuertes vínculos entre su parte teórica y práctica, lo que indica que no se trata solo de una propuesta teórica, sino que tiene una fuerte presencia en la práctica cotidiana.

La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Esta concepción considera que la organización es un sistema cerrado, enfocado desde una perspectiva racional con el objetivo de obtener el máximo de ganancia. La gestión presenta una orientación diferente y está ligada a los cambios que se han operado en el mundo en los últimos tiempos en los diversos planos del quehacer humano.

Bajo esta concepción el ser humano pasa a convertirse en el centro de atención de la administración y se con figura el enfoque humanista, en el que se destacan las relaciones humanas, con un fuerte componente de la psicología social. En este modelo las organizaciones son entendidas como parte de un sistema natural, orgánico y abierto en el cual se pretende integrar el esfuerzo de los colaboradores direccionándolo hacia el logro de un mayor rendimiento de las instituciones. Una definición de administración en este sentido es la

propuesta por Koontz y O'Donnell como “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”, (p. 115).

En tiempos más recientes hace su aparición el enfoque de gestión, que tiene a su base las propuestas realizadas por Deming e Ishikawa y por el socio-análisis francés. Este modelo tiene como su característica más importante la participación de los colaboradores, pero también su concepción respecto a la organización a la que visualiza como un sistema abierto en el que las variables situacionales del medio externo llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad política.

Finalmente se debe destacar la aparición del enfoque culturalista que propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, en el que se concibe la organización como un sistema holístico e interaccional, que privilegia los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural. (Sander, 2016).

2.2.5 Hacia una definición de la gestión educativa

La gestión de las instituciones educativas es un tema de la mayor importancia en los tiempos actuales en los que ya no basta con aplicar simplemente las normas. Hoy día se trata de generar resultados altamente productivos para la comunidad educativa en general y que les permita a los alumnos una formación integral.

Existen diferentes y múltiples acepciones que permiten identificar el término Gestión; entre otras tenemos, liderazgo, dirección, visión, conducción eficiente y eficaz, etc., lo real es que la gestión se vincula con “management” que es un término anglosajón, que se puede traducir como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli (2011), "gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales”, (p. 16).

La gestión educativa, vista desde un plano más vinculado con la teoría organizacional, puede entenderse como un conjunto de procesos que abarcan tanto lo teórico como lo práctico, estructurados de manera horizontal y vertical en el sistema educativo, para poder cumplir sus objetivos de dirección. En esta gestión se van a desarrollar e implementar el plan de acción propuesto por quienes son los gestores y que tienen como objetivo conducir exitosamente a la institución. En este proceso los gestores deben ser capaces de ligar el saber con el hacer, es decir el conocimiento con la acción de manera que se pueda lograr mejorar de manera permanente la acción educativa buscando siempre que innovar para lograr mejores resultados.

Se debe tener claridad en el hecho de que la gestión educativa no es un nuevo concepto ni nombre para designar a la administración. La gestión educativa tiene que ser tomada simplemente como una forma nueva de entender y conducir una institución educativa. En la medida de que esto sea posible se podrá convertir en un nuevo proceso práctico capaz de lograr una comunicación horizontal y eficiente, además de lograr tomar las decisiones que se consideren las más adecuadas para una situación en particular.

Todo esto hace que la gestión se asocie al concepto de gobernabilidad y esta, con las nuevas tendencias que vienen desde lo técnico y lo político en materia educativa, que permitan formular nuevas practica de conducción y dirección de las instituciones educativas, de manera que ya se pueda hablar verdaderamente de gestión educativa.

La gestión tiene ver y atender, también, los problemas derivados de la práctica e interacción de cada uno de sus miembros y que le permita resolver conflictos que pueden entorpecer la marcha de la institución y re direccionarla hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados a fin de lograr la ansiada calidad educativa. Esto tiene que vincularse con asumir responsablemente el reto de tratar certeramente la complejidad y no quedarse en lo simple de manera que se pueda gestionar las instituciones y la propia enseñanza.

Por otra parte, es necesario considerar que la gestión debe ir más allá que seguir considerando a los docentes y los propios funcionarios como elementos que solo está para ejecutar las tareas que se les asignan. En la educación de hoy, los docentes son actores principales que son capaces de tomar decisiones y contribuir a la mejora continúa superando los temas de incertidumbre o conflictos facilitando el proceso de gobernabilidad y con ello permitir el mejoramiento permanente de la calidad y la equidad en el proceso educativo y que se ponga al servicio de todos. Finalmente, es necesario tener claridad que el concepto de gestión educativa va a vincularse con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema.

2.2.6 Características de la Gestión Educativa

Tomando el objetivo de la gestión educativa -centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes- la gestión escolar deberá

tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrada en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres:

a. El clima escolar

Es importante dotar a los docentes de ambientes saludables, de confianza y respeto que les permita trabajar con total comodidad generando espacios para la evaluación y autoevaluación del trabajo docente. En un estudio realizado con escuelas de Montreal, se da cuenta de las ventajas que aporta para el aprendizaje de los alumnos el clima de camaradería establecido entre los docentes de una escuela (Fullan, 2002).

Una de las principales características de las escuelas que destacan por sus éxitos, es que sus integrantes están fuertemente unidos y han podido desarrollar sólidos lazos de amistad, confraternidad, aprecio y cariño, dejando de lado las muestras de despotismo o autoritarismo de quienes tienen a su cargo la dirección de las instituciones educativas. En un buen clima laboral, los procesos de evaluación cumplen un importante papel, en tanto les permite la oportunidad de mejorar y crecer como institución en general, pero también de manera individual. De acuerdo a las consideraciones expuestas, se tiene que lograr un buen clima escolar, es condición fundamental para lograr una buena gestión escolar.

b. El trabajo en equipo

Tal vez la característica que distingue con mayor precisión el trabajo en equipo, es que siempre representa una ventaja respecto del trabajo individual, en tanto les permite obtener mejores y mayores resultados y en el menor tiempo posible. Pero esto no siempre

ocurre pues se puede entender mal el proceso. Ocurre que a veces el equipo reparte el trabajo entre sus miembros y se rompe con eso, el espíritu del grupo.

La unidad del grupo pasa, necesariamente, por tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas establecidas deben distribuirse considerando las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros del grupo, porque de esta manera se podrá crecer como equipo. El acuerdo es, en este caso, fundamental para establecer las tareas que se deben cumplir. Regularmente este es, uno de los principales obstáculos por los que las instituciones educativas no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes son incapaces de ponerse de acuerdo, en tanto el Sistema Educativo ha formado a los profesores en el individualismo puro y la competitividad, lo que anula las posibilidades de colaboración y ayuda mutua en los tiempos de formación académica.

Como se puede apreciar, el trabajo en equipo es de fundamental importancia, pero es claro también, que nadie puede dar lo que no tiene. No hay un docente que esté en condiciones de fomentar el trabajo en equipo entre sus alumnos, si acaso él no tiene las habilidades necesarias para trabajar en equipo. Los docentes tienen que ser capacitados en esta área de manera constante, pues es un largo camino el que se tiene que andar, hasta lograr que todos los profesores de nuestras instituciones educativas puedan ser capaces de trabajar en equipo.

Desarrollar una cultura de colaboración y de trabajo en equipo, es una necesidad que se requiere resolver de manera urgente, en tanto se convierte en condición sine qua non para el establecimiento de la gestión escolar.

C. Centrar la atención en los objetivos de la escuela.

Cuando no se tiene una orientación clara y precisa en la gestión escolar, los esfuerzos desplegados y los recursos utilizados, tienden a perderse puesto que se trabaja sin objetivos precisos. No basta con tener una institución dotada de una infraestructura notable, o de que los horarios se cumplan y la disciplina sea rígida y el cumplimiento de las órdenes no admita discusión alguna. Es fundamental que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos puedan primar por encima de todas estas cuestiones.

Infelizmente existen instituciones educativas y también docentes que en el afán de ser protagonistas pierden de vista al conjunto de estudiantes y se dedica solo a un pequeño grupo de los más destacados que los van a representar en diversidad de eventos y con esto quieren proyectar la imagen de docentes e instituciones escolares exitosas, olvidándose que su compromiso institucional es con todos sus alumnos y que todos puedan lograr alcanzar los objetivos educacionales trazados. Una institución educativa de calidad es aquella que logra que todos sus alumnos puedan permanecer, y terminar de manera exitosa todo el proceso académico y no solo de aquellos que destacan y obtienen los primeros puestos.

Son estas las razones por las cuales la gestión escolar apunta siempre y en todos los casos, a lograr el aprendizaje de los estudiantes, como condición primera pero también desarrollar el trabajo en equipo y generar un buen ambiente de trabajo. Si se puede lograr todo esto, estaremos cerca de contar con una gestión educativa eficaz y eficiente.

2.2.7 El Director Educativo

Un aspecto clave de la institución escolar es la dirección. Diversos estudios señalan que el liderazgo y la capacidad del director son vitales para el logro de los objetivos del sistema educativo en su totalidad. El gestor de un centro educativo debe ser capaz de coordinar a un grupo de personas de distintas características como son profesores, personal de administración y personal de servicios.

Se entiende que el de coordinación es el factor fundamental que debe definir a un buen gestor. Es imposible que el gestor pueda ocuparse de los estudios, de la economía y del mantenimiento del centro. Generalmente cuando uno sabe de economía, no sabe de mantenimiento o falla en experiencia docente. El gestor debe delegar cargos y externalizar servicios, dedicándose a la supervisión, la coordinación y la definición de estrategias del centro.

El gestor o director de un centro educativo debe surgir de entre el personal docente, y tener su aceptación, ya que este es el grupo mayoritario en un centro educativo. Por debajo del gestor o director deben encontrarse los especialistas en economía, marketing, mantenimiento, administración, etc., que pueden ser personas del mismo centro o bien empresas externas. El director debe saber, o estar capacitado para aprender, los principios básicos de cada una de las áreas que deberá coordinar, con el fin de poder supervisar el trabajo de cada uno de sus colaboradores.

Al delegar, se implica a la mayoría del personal en la dirección del centro, incluso pueden asignarse cargos de forma rotativa de manera que todos los profesores tengan la

oportunidad de participar activamente en la dirección del centro. El mismo cargo de director puede ser rotativo, manteniendo evidentemente periodos suficientemente largos para que pueda desarrollarse con normalidad la actividad en el centro.

Se consigue de este modo una estructura dinámica, cambiante, que se modernizará con el paso del tiempo y que se alejará de vicios y de malas prácticas. En cualquier caso, es importante que la gestión económico-administrativa del centro corresponda a una persona contratada para dicha finalidad y no a un cargo rotativo, teniendo en cuenta que la responsabilidad en la gestión económica debe ser compartida con el director del centro.

2.2.8 Campo de Acción del Director Educativo

El trabajo del director se desenvuelve en las siguientes áreas:

- a. La Gestión Directiva,** se desarrolla al interior de la institución educativa y tiene como objetivo fundamental la orientación, promoción y mejoramiento de la calidad educativa. La gestión educativa se divide en las siguientes áreas: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera que le permite direccionar correctamente la institución en el marco de la organización, pero también del plan de acción que se va a estructurar de acuerdo a lo planteado por la política educativa vigente. Con el liderazgo del director y su equipo de gestión, la institución va a orientarse hacia el cumplimiento de su misión y visión.

- b. La gestión pedagógica y académica,** está orientada a la formación de los estudiantes y en este proceso se prioriza su aprendizaje, pero también la formación y desarrollo de

las competencias que le permitan desempeñarse en los diferentes ámbitos de su vida laboral, relacional y personal. En este marco la gestión académica se enfoca al desarrollo y evaluación curricular. En este proceso los docentes cumplen una labor de primer orden, pues van a aportar sus conocimientos, pero también sus experiencias y en general todas sus competencias profesionales que le permitirán desarrollar su labor profesional de la mejor manera posible.

- c. Esta área de la gestión tiene a su cargo diseñar y actualizar permanentemente los planes y programas de estudios, así como también las metodologías de la enseñanza, la investigación, la evaluación de los estudiantes y finalmente el clima que se genera en el aula de clase. Es necesario hacer notar que la gestión académica se interesa, también, por permitir el dialogo entre los diferentes niveles y áreas que componen la institución educativa, así como también en el manejo de los recursos asignados, el funcionamiento de los sistemas de evaluación que se implementan.

- d. **La Gestión administrativa y financiera**, está a cargo de todo lo vinculado con el proceso administrativo, es decir que va desde el registro de los estudiantes que alberga la institución hasta el manejo de los recursos humanos, financieros, infraestructurales, además de la prestación de servicios que pueden ser complementarios. Como se puede apreciar este tipo de gestión es de la mayor importancia en tanto a través de ella se marca el camino por el transita la institución educativa pues tiene que ver con el diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

e. La gestión de la comunidad, está vinculado al trabajo que se debe hacer con la comunidad educativa en general y con los padres de familia en particular, que permitan una comunicación fluida y armoniosa y una sana convivencia entre todos sus miembros. En este proceso, es necesario implementar un conjunto de estrategias de desarrollo, pero también de prevención y la evaluación de las mismas. Como se puede apreciar el ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión, vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Se espera que al final de este proceso se pueda establecer el perfil ideal de la institución que considere no solo las características y condiciones que debe poseer sino también las posibilidades de mejoramiento pues a partir de ella se podrá desarrollar el Plan de Mejoramiento del Establecimiento Educativo, que lo pueda enrumbar hacia el logro de la calidad educativa.

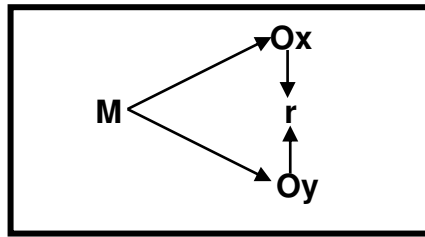
III. MÉTODO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Siguiendo lo propuesto por Zorrilla, (2007), el presente trabajo se ubica como una investigación de tipo básica, en la medida de que su objetivo fundamental está dirigido a producir nuevos conocimientos en la perspectiva de ampliar y profundizar las teorías sociales; por lo que no puede tratar ni resolver problemas de orden fáctico que implique el tratamiento o resolución de un problema, sino que únicamente está dirigida a profundizar en la información sobre las relaciones económicas y sociales que se producen en el seno de la sociedad.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su libro titulado “Metodología de la Investigación”, formulan la existencia de dos tipos básicos de diseños: por un lado, está el diseño experimental cuya característica básica es la manipulación de las variables y por otro lado está el diseño no experimental que no manipula variables y se limita a medirlas. Desde esta perspectiva el diseño que se impuso utilizar en esta investigación es el diseño no experimental y de tipo correlacional.

El esquema que grafica este diseño es el siguiente:



En el esquema:

M = Muestra de investigación

Ox, Oy = Observaciones de las variables

r = Relaciones entre variables

En este trabajo de tesis se relacionó las variables aprendizaje organizacional con la gestión del director, en una muestra de profesores de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población estuvo constituida por la totalidad de los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, que alcanzan los 359 docentes.

Tabla 1

Distribución de la Población de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

I.E.	Niveles	N° Docentes	Varones	Mujeres
1. 370 virgen de la puerta	Inicial	04	---	04
2. 054	Inicial	07	---	07
3. 2042	Prim.	12	----	12
4. 3062 santa rosa	Inicial	05	----	05
	Prim.	22	9	13
5. 2047	Prim	6	---	6
6. 3097	Primaria	4	----	4
	Prim.	12	---	12
7. Estados Unidos	Sec.	50	18	32
	Inicial	02	----	02
8. 3059 República de Israel	Prim.	14	2	12
	Prim.	10	3	07
9. 3061 Jorge Chávez	Sec.	23	10	13
	Prim.	15	7	8
10. 3047 República de Canadá	Sec.	25	05	20
	Inicial	03	---	03
11. 3068 San Judas Tadeo	Prim.	10	4	06
	Sec.	60	17	43
12. Esther Festini Ocampo	Sec	30	8	22
13. Peruano Suizo	Sec	45	11	34
14. Carlos Wiese	Sec	45	11	34
Total		359	94	265

3.2.2 Muestra

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño de la muestra es probabilístico de tipo estratificado clasificando a los docentes de acuerdo a las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4 de la cual proceden. De la citada población se seleccionó una muestra representativa mediante la técnica de muestreo

aleatorio y por afijación proporcional. Para la estimación del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula (Sierra Bravo, 2003).

$$n = \frac{N * G^2(P * Q)}{E^2(N - 1) + G^2(P * Q)}$$

Donde:

N = Población Total

n = Tamaño de la muestra.

G = Nivel de confianza (que es 95%, equivalente a 1,96)

E = Margen de error (que es de un 5%, equivalente a 0.05)

P = Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Q = Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Aplicando la formula se tiene:

Calculando:

$$n = (359)(1,96)^2(0,5*0,5) / (359-1)(0,05)^2+(1,96)^2(0,5*0,5)$$

$$n = (359)(3,8416)(0,25) / (358)(0,0025) + (3,8416)(0,25)$$

$$n = 344,7836 / 0,895 + 0,9604$$

$$n = 344,7836 / 1,8554$$

$$n = 186$$

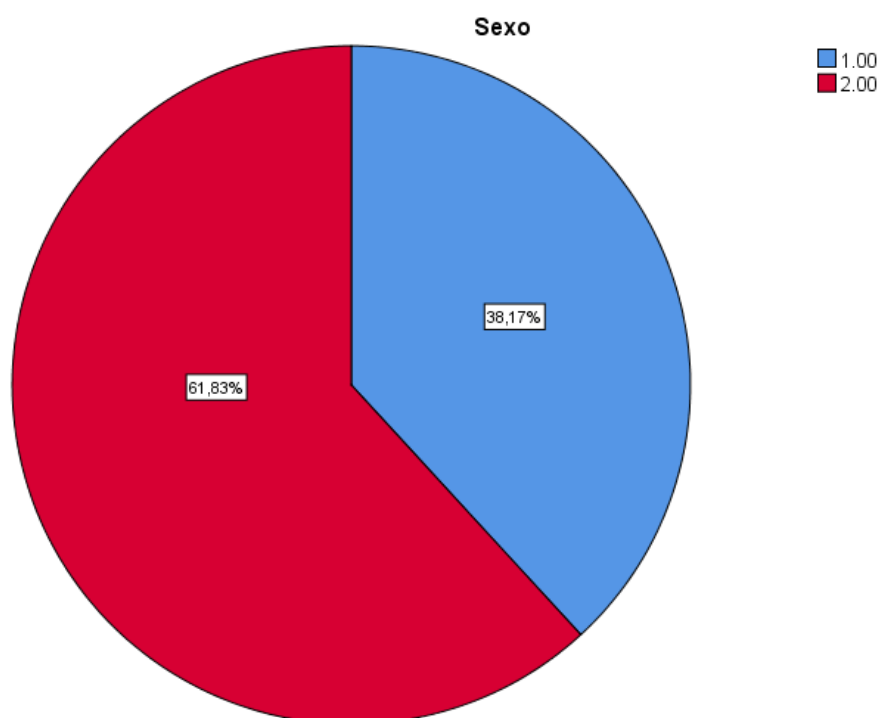
La muestra es de 186 docentes.

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA

Tabla 2***Datos de la muestra por Sexo***

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	71	38,2
Femenino	115	61,8
Total	186	100,0

Figura 1: Muestra por sexo

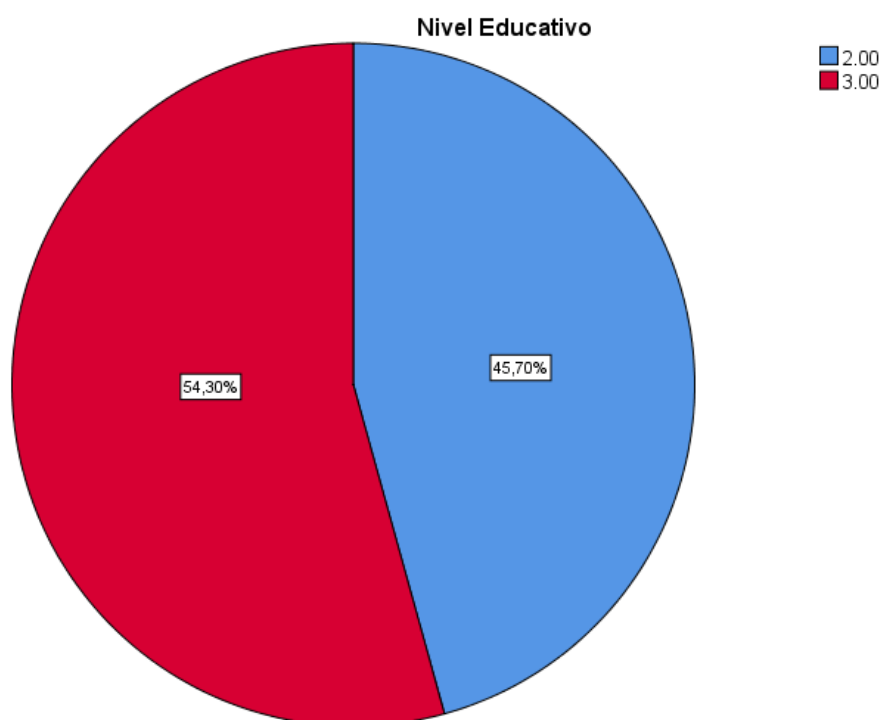


Como se puede apreciar en la Tabla 2, los docentes varones son 71 lo que representa el 38,2% de la muestra y las docentes mujeres son 115 lo que representa el 61,8% de la muestra total.

Tabla 3***Datos de la Muestra por Nivel Educativo***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	85	45,7
Secundaria	101	54,3
Total	186	100,0

Figura 2: Muestra por nivel educativo

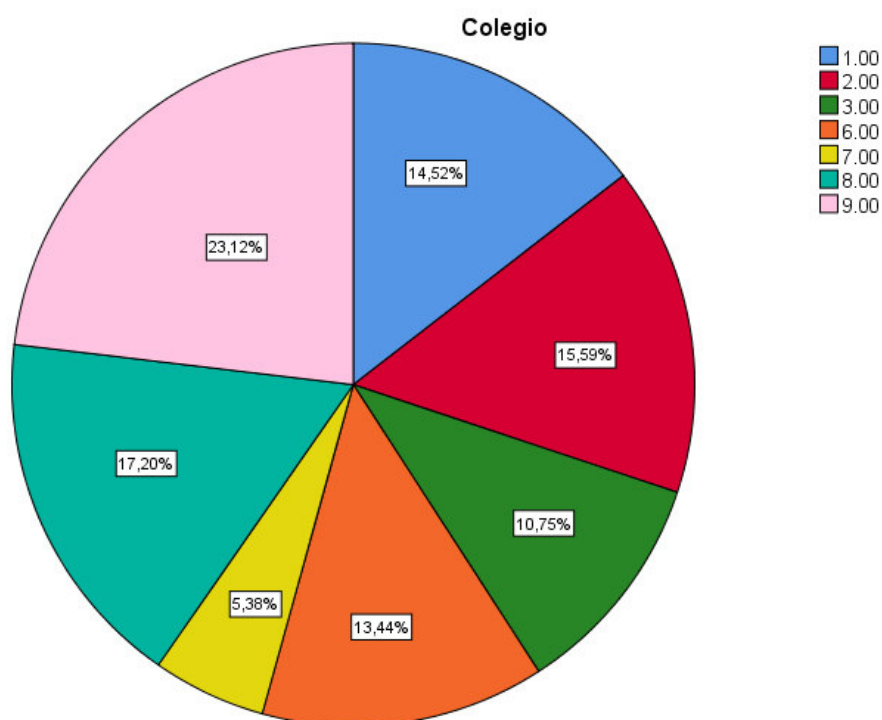


En la Tabla 3 se puede apreciar que los docentes de la muestra están distribuidos de la siguiente manera: 85 al nivel primaria y 101 al nivel secundario.

Tabla 4*Datos de la muestra por Colegio*

Colegio	Frecuencia	Porcentaje
República de Canadá	27	14,5
Estados Unidos	29	15,6
Peruano Suizo	20	10,8
Jorge Chávez	25	13,4
República de Israel	10	5,4
Carlos Wiese	32	17,2
Esther Festini	43	23,1
Total	186	100,0

Figura 3: Muestra por colegio



Tal como se puede apreciar en la Tabla 4, el número de docentes del Colegio República de Canadá es de 27, mientras que los del Colegio Estados Unidos es de 29, los del Colegio Peruano Suizo es de 20, los del Colegio Jorge Chávez es de 25, los del Colegio

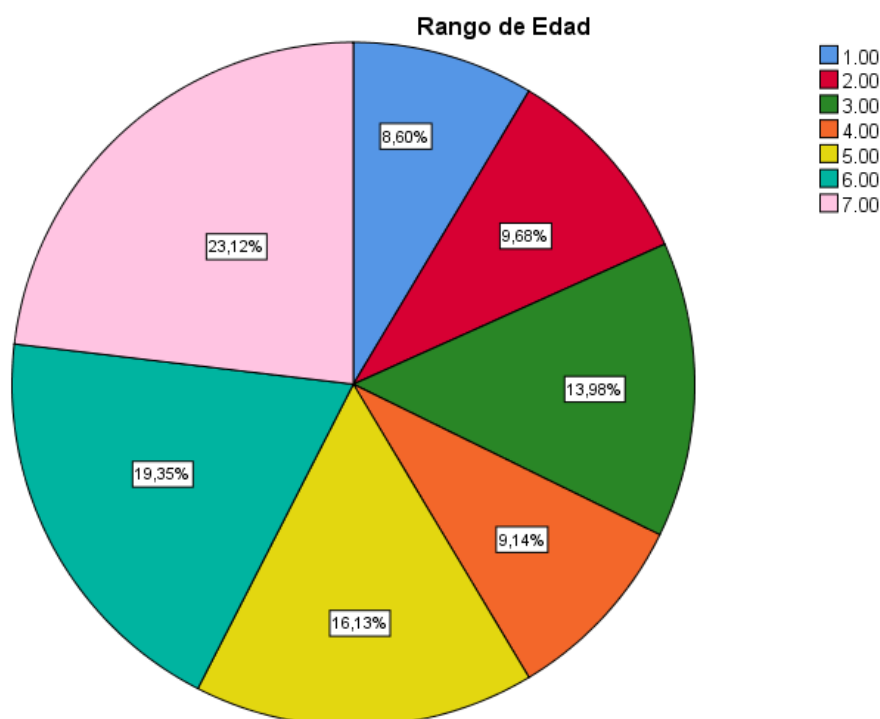
República de Israel es de 10, los del Colegio Carlos Wiesse es de 32 y los del Colegio Esther Festini es de 43 docentes.

Tabla 5

Datos de la muestra por Rango de Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 – 29	16	8,6
30 – 34	18	9,7
35 – 39	26	14,0
40 – 44	17	9,1
45 – 49	30	16,1
50 – 54	36	19,4
55 a +	43	23,1
Total	186	100,0

Figura 4: Muestra por rango de edad



Tal como se puede apreciar en la Tabla 5, el número de sujetos de la muestra que se

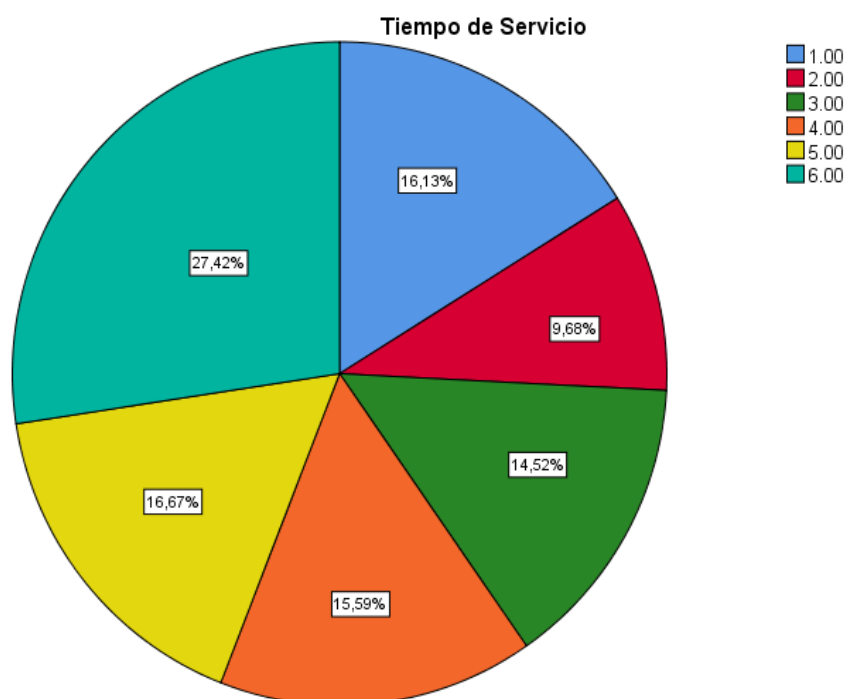
encuentran en los rangos de edad de 25 a 29 años es de 16, de 30 a 34 años es de 18, los de 35 a 39 años es de 26, los de 40 a 44 años es de 17, los de 45 a 49 años es de 30, los de 50 a 54 años es de 36, y los de 55 a más años es de 43.

Tabla 6

Datos de la muestra por Rango de Tiempo de servicios

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 – 5	30	16,1
6 – 10	18	9,7
11 – 15	27	14,5
16 – 20	29	15,6
21 – 25	31	16,7
26 – +	51	27,4
Total	186	100,0

Figura 5: Muestra por tiempo de servicio



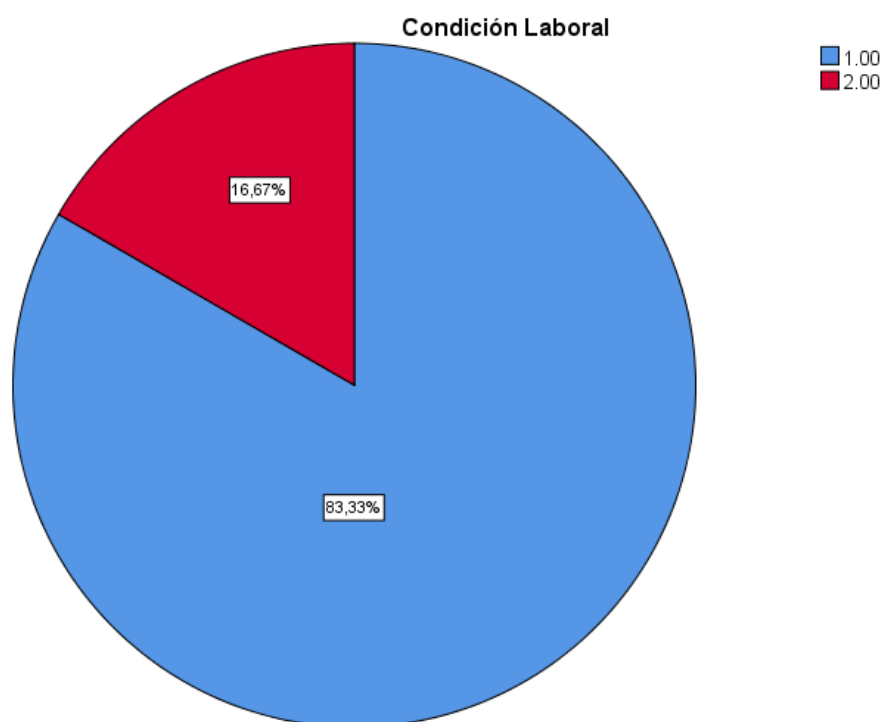
En la tabla 6 se puede apreciar que en la muestra el número de docentes que oscilan entre 1 a 5 años de servicio es de 30, 6 a 10 años es de 18, de 11 a 15 años es de 27, de 16 a 20 años es de 29, de 21 a 25 años es de 31 y los de 26 años a más es de 51.

Tabla 7

Datos de la muestra por Condición laboral

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	155	83,3
Contratado	31	16,7
Total	186	100,0

Figura 6: Muestra por condición laboral



Tal como se puede apreciar en la Tabla 7, el número de docentes que están en condición de nombrados es de 155, mientras que los contratados es de 31.

3.3 Operacionalización de las Variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Aprendizaje Organizacional	El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo	Innovación	Permeabilidad al cambio, nuevas ideas e innovaciones.
		Trabajo equipo	Equipos de trabajo, compartir conocimiento, colaboración
		Información externa	Canales de información, transmisión rápida de la información
		Información interna	Disponibilidad de la información, reuniones de trabajo, medios informativos
		Liderazgo	Compartir experiencias, riesgos, innovación y creación
		Gestión Conocimiento	Reconocimiento a la producción de conocimientos, Colaboración
		Estructura organizativa	Compartir conocimientos, reuniones de coordinación
		Gestión cambio	Generar nuevos conocimientos, presiones de cambio
		Aprendizaje individual	Observación laboral, producción de conocimientos, ensayos cognitivos
		Aprendizaje grupal	Dialogo, trabajo en grupo, intercambio de información
Gestión del director	La gestión es el proceso administrativo mediante el cual el directivo determina las acciones técnico pedagógico y metodológico a seguir en la conducción de una organización educativa	Dirección eficaz	Incentivar a los docentes, respeto y afecto por la gente, compartir la dirección
		Desarrollo Personal	Responsabilidad, éxitos académicos, equipos de trabajo, promueve relaciones óptimas
		Planificación Estratégica	Mente organizada y planificadora, genera planes, proyectos
		Calidad e Innovación	Mente creativa, innovación, desarrollo de la calidad
		Relaciones Sociales	Colaboración e interés por el trabajo, aliento a los profesores
		Recursos Financieros	Generar recursos, manejo financiero, elabora presupuestos

3.4 Instrumentos

El presente trabajo de investigación, requirió la utilización de dos cuestionarios; uno para evaluar la gestión del director y otro para evaluar el aprendizaje organizacional en los docentes.

Inventario de Aprendizaje Organizacional

Ficha Técnica

Nombre	: Inventario de Aprendizaje Organizacional
Autor	: Miguel Rodríguez y Juana Trujillo
Año	: 2006
Procedencia	: Universidad Autónoma de Madrid.
Administración	: Individual o Colectiva
Duración	: Sin tiempo limitado. Aproximadamente 25 minutos.

Significación: Se trata de diez escalas independientes (Innovación, Trabajo equipo, Información externa, Información interna, Liderazgo, Gestión Conocimiento, Estructura organizativa, Gestión cambio, Aprendizaje individual y Aprendizaje grupal) que evalúan el aprendizaje organizacional que ocurre regularmente en una institución, tanto a nivel de adquisición y transferencia de la información como de la facilitación de la misma.

ANALISIS DE CONFIABILIDAD DEL INVENTARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Tabla 8*Análisis de ítems y confiabilidad del área de Innovación*

Ítems	M	D.E.	ritc
item1	3,31	1,07	0,61
item2	3,51	1,10	0,62
item3	3,38	1,07	0,72
item4	3,61	1,09	0,73
item5	3,45	1,07	0,68
item6	3,60	1,12	0,64

Alfa de Cronbach = 0,87*

* p < .05

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 8, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,87, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de innovación, presenta confiabilidad.

Tabla 9*Análisis de ítems y confiabilidad del área de Trabajo en Equipo*

Ítems	M	D.E.	ritc
item7	3,50	1,17	0,66
item8	3,52	1,14	0,68
item9	3,40	1,21	0,70
item10	3,43	1,17	0,70
item11	3,46	1,12	0,72
item12	3,36	1,08	0,67

Alfa de Cronbach = 0,88*

* p < ,05

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 9, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,88, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de trabajo en equipo, presenta confiabilidad.

Tabla 10

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Información Externa

Ítems	M	D.E.	rite
item13	3,44	1,13	0,72
item14	3,38	1,13	0,68
item15	3,41	1,06	0,65
item16	3,41	1,03	0,71
item17	3,37	1,04	0,62
item18	3,36	1,10	0,67
Alfa de Cronbach = 0,88*			

* $p < ,05$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 10, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,88, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de información externa, presenta confiabilidad.

Tabla 11***Análisis de ítems y confiabilidad del área de Información Interna***

Ítems	M	D.E.	rite
item19	3,56	1,04	0,60
item20	3,36	1,04	0,58
item21	3,58	1,04	0,61
item22	3,42	1,07	0,70
item23	3,36	1,18	0,66
item24	3,28	1,12	0,62
Alfa de Cronbach = 0,85*			

* $p < ,05$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 11, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,85, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de información interna, presenta confiabilidad.

Tabla 12***Análisis de ítems y confiabilidad del área de Liderazgo***

Ítems	M	D.E.	rite
item25	3,44	1,15	0,56
item26	3,40	1,12	0,66
item27	3,22	1,17	0,66
item28	3,34	1,13	0,71
item29	3,44	1,12	0,66
item30	3,53	1,11	0,57
Alfa de Cronbach = 0,86*			

* $p < ,05$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 12, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,85, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de liderazgo, presenta confiabilidad.

Tabla 13

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Gestión del Conocimiento

Ítems	M	D.E.	rite
item31	3,61	1,08	0,54
item32	3,78	1,06	0,47
item33	3,83	0,95	0,52
item34	3,65	1,11	0,57
item35	3,59	1,13	0,47
item36	3,44	1,16	0,49

Alfa de Cronbach = 0,77*

* $p < ,05$
N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 13, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,77, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de gestión del conocimiento, presenta confiabilidad.

Tabla 14*Análisis de ítems y confiabilidad del área de Estructura Organizativa*

Ítems	M	D.E.	rite
item37	3,45	1,04	0,45
item38	3,40	1,15	0,47
item39	3,59	1,11	0,68
item40	3,67	1,01	0,61
item41	3,69	0,99	0,53
item42	3,69	1,03	0,53
Alfa de Cronbach = 0,80*			

* $p < ,05$
N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 14, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,80, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de estructura organizativa, presenta confiabilidad.

Tabla 15*Análisis de ítems y confiabilidad del área de Gestión del cambio*

Ítems	M	D.E.	rite
item43	3,69	1,07	0,45
item44	3,70	1,01	0,65
item45	3,77	1,00	0,71
item46	3,89	0,94	0,67
item47	3,86	1,05	0,70
item48	3,70	1,08	0,60
Alfa de Cronbach = 0,85*			

* $p < ,05$
N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 15, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,85, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de gestión del cambio, presenta confiabilidad.

Tabla 16

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Aprendizaje Individual

Ítems	M	D.E.	rite
item49	3,68	1,12	0,63
item50	3,82	1,03	0,74
item51	3,94	1,05	0,74
ietm52	3,82	1,05	0,77
item53	3,70	1,11	0,71
item54	3,87	1,03	0,69

Alfa de Cronbach = 0,89*

* $p < ,05$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 16, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,89, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de aprendizaje individual, presenta confiabilidad.

Tabla 17***Análisis de ítems y confiabilidad del área de Aprendizaje Grupal***

Ítems	M	D.E.	rite
item55	3,68	1,08	0,66
item56	3,80	0,99	0,56
item57	3,49	1,10	0,61
item58	3,59	1,21	0,71
item59	3,52	1,13	0,74
item60	3,60	1,19	0,69

Alfa de Cronbach = 0,87*

* $p < ,05$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 17, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,87, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de aprendizaje grupal, presenta confiabilidad.

Tabla 18***Análisis Generalizado del Inventario de Aprendizaje Organizacional***

Ítems	M	D.E.	rite
Innovación	20,87	5,09	0,59
Trabajo equipo	20,68	5,50	0,52
Información externa	20,39	5,12	0,50
Información interna	20,59	4,92	0,48
Liderazgo	20,40	5,19	0,47
Gestión Conocimiento	21,93	4,44	0,49
Estructura organizativa	21,51	4,47	0,42
Gestión cambio	22,65	4,65	0,39
Aprendizaje individual	22,85	5,19	0,37
Aprendizaje grupal	21,70	5,23	,23

Alfa de Cronbach = 0,78*

* $p < ,05$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 18, indican que las áreas de la prueba, que se toman como si fueran ítems, alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todas ellas. Por otra parte, el análisis de confiabilidad de la prueba total, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,78, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que la prueba de aprendizaje organizacional, presenta confiabilidad

Tabla 19

Análisis de la Validez de Constructo del Inventario de Aprendizaje Organizacional

Ítems	M	D.E.	Factor
Innovación	20,87	5,09	0,72
Trabajo equipo	20,68	5,50	0,84
Información externa	20,39	5,12	0,78
Información interna	20,59	4,92	0,79
Liderazgo	20,40	5,19	0,72
Gestión Conocimiento	21,93	4,44	0,58
Estructura organizativa	21,51	4,47	0,69
Gestión cambio	22,65	4,65	0,80
Aprendizaje individual	22,85	5,19	0,76
Aprendizaje grupal	21,70	5,23	0,65
Varianza Explicada			73,78%

Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,85

Test de Esfericidad de Bartlett = 1292,484 ***

*** $p < ,001$

N = 186

Los resultados observados en la tabla 19, nos indican que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,85 que en general es un resultado bastante bueno, en tanto el test de esfericidad de Bartlett alcanza un valor significativo, estos hallazgos nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son lo suficiente elevados como para continuar con el análisis factorial. Se aprecia la existencia de un solo factor que explica el 73,78% de la varianza total. Este hallazgo permite concluir que el Inventario de aprendizaje organizacional presenta validez de constructo.

Inventario de Gestión del Director

Ficha Técnica

Nombre:	Inventario de Gestión del Director
Autor:	Manuel Torres Valladares y Luis Medina Luyo
Procedencia:	UNMSM
Año:	2003
Administración:	Individual o Colectiva
Duración:	Sin tiempo limitado. Aproximadamente 20 minutos.

Significación: Se trata de seis sub escalas del tipo Likert independientes, Dirección eficaz, Desarrollo Personal, Planificación estratégicas de la educación, Calidad e Innovación Educativa, Relaciones Interpersonales y Recursos Financieros que evalúan la gestión de los directores al frente de las Instituciones Educativas que tienen a su cargo, desde la perspectiva

de los docentes. La prueba está compuesta por un total de 49 ítems, los cuales se presentan en una escala de 1 a 5 de la siguiente manera:

Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

Esta prueba cuenta con la necesaria validez y confiabilidad que se exige para poder utilizarlas en un proceso de investigación.

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DEL DIRECTOR

Tabla 20

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Liderazgo

Ítems	Media	D. E.	ritc
item1	3.35	1.32	0.52
item8	3.23	1.29	0.28
item15	3.45	0.92	0.34
item22	3.39	1.15	0.60
item29	3.01	1.24	0.30
item36	3.05	1.10	0.47
item43	3.34	1.12	0.53
item50	3.54	1.19	0.45
item56	3.58	1.22	0.35
item61	3.25	1.39	0.41

Alfa de Cronbach = 0.76 *

* $p < .05$
 N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 20, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,76, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de liderazgo, presenta confiabilidad.

Tabla 21

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Desarrollo Personal

Ítems	Media	D. E.	ritc
item2	3.29	1.03	0.42
item9	3.30	1.18	0.24
item16	3.46	1.26	0.66
item23	3.39	0.92	0.46
item30	3.38	1.22	0.45
item37	3.09	1.12	0.54
item44	3.17	1.28	0.53
item51	3.48	1.26	0.59

Alfa de Cronbach = 0.79 *

* $p < .05$
 N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 21, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,79, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de desarrollo personal, presenta confiabilidad.

Tabla 22

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Planificación estratégica de la educación

Ítems	Media	D. E.	rite
item3	3.40	1.11	0.57
item10	3.62	1.12	0.21
item17	3.51	1.09	0.51
item24	3.51	1.17	0.49
item31	2.93	1.22	0.26
item38	3.48	1.08	0.62
item45	3.22	1.25	0.58
item52	3.60	1.34	0.40
item57	3.38	1.24	0.33
item62	3.42	1.33	0.51
Alfa de Cronbach = 0.78*			

* $p < .05$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 22, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,78, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de planificación estratégica de la educación, presenta confiabilidad.

Tabla 23*Análisis de ítems y confiabilidad del área de Calidad e Innovación Educativa*

Ítems	Media	D. E.	ritc
item4	3.37	1.11	0.52
item11	3.35	1.11	0.50
item18	3.00	1.30	0.45
item25	3.24	1.19	0.35
item32	3.37	1.03	0.30
item39	3.38	1.21	0.40
item46	2.99	1.29	0.24
item53	2.95	1.33	0.32
item58	2.96	1.35	0.42
item63	3.58	1.29	0.43
Alfa de Cronbach = 0.74 *			

* $p < .05$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 23, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,74, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de calidad e innovación educativa de la educación, presenta confiabilidad.

Tabla 24***Análisis de ítems y confiabilidad del área de Relaciones Interpersonales***

Ítems	Media	D. E.	ritc
item5	3.29	1.01	0.44
item12	3.38	0.94	0.48
item19	3.12	1.15	0.23
item26	3.29	1.06	0.50
item33	3.19	1.06	0.37
item40	3.31	1.13	0.39
item47	3.39	1.10	0.43

Alfa de Cronbach = 0.70 *

* $p < .05$
N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 24, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,70, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de relaciones interpersonales de la educación, presenta confiabilidad.

Tabla 25***Análisis de ítems y confiabilidad del área de Recursos Financieros***

Ítems	Media	D. E.	ritc
item6	3.17	1.02	0.34
item13	3.23	1.15	0.21
item20	3.19	1.02	0.32
item27	3.37	1.27	0.38
item34	2.92	1.16	0.39
item41	3.19	1.13	0.45
item48	3.61	1.09	0.40
item54	3.70	1.11	0.48
item59	2.86	1.50	0.28
item64	2.88	1.19	0.40
Alfa de Cronbach = 0.71 *			

* **p < .05****N = 186**

Los resultados que se aprecian en la tabla 25, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,70, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de recursos financieros, presenta confiabilidad.

Tabla 26***Análisis de ítems y confiabilidad del área de Gestión Institucional***

Ítems	Media	D. E.	rite
item7	2.99	1.11	0.33
item14	2.81	1.34	0.48
item21	3.02	1.07	0.35
item28	3.32	1.27	0.47
item35	3.02	1.20	0.37
item42	3.30	1.19	0.49
item49	3.40	0.99	0.41
item55	3.32	1.19	0.24
item60	3.30	1.46	0.27
item65	2.87	1.43	.45
Alfa de Cronbach = 0.73 *			

* **p < .05****N = 186**

Los resultados que se aprecian en la tabla 26, indican que los ítems alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todos ellos. Por otra parte, el análisis de confiabilidad, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,73, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que el área de gestión institucional, presenta confiabilidad.

Tabla 27

Análisis generalizado de la Confiabilidad de la Prueba de Gestión Educativa del Director

Variable	Media	D. E.	ritc
Liderazgo	24,96	4,75	0,91
Desarrollo Personal	25,70	4,39	0,89
Planificación estratégica de la educación	25,63	4,29	0,90
Calidad e Innovación Educativa	25,62	4,49	0,91
Relaciones Interpersonales	25,98	3,98	0,85
Recursos Financieros	25,79	4,03	0,84
Gestión Institucional	25,86	4,73	0,85
Alfa de Cronbach = 0,97 *			

*** $p < 0.01$

N = 186

Los resultados que se aprecian en la tabla 27, indican que las áreas de la prueba, que se toman como si fueran ítems, alcanzan valores superiores a 0,20 en el análisis de las correlaciones ítem-test corregidas, por lo que se aceptan todas ellas. Por otra parte, el análisis de confiabilidad de la prueba total, realizado con el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0,97, el cual es asumido como bueno, por lo que se concluye que la prueba de gestión educativa del director, presenta confiabilidad.

Tabla 28***Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Gestión Educativa del Director***

Área	M	D. E	Factor
Liderazgo	24,96	4,75	0,88
Desarrollo Personal	25,70	4,39	0,85
Planificación estratégica de la educación	25,63	4,29	0,87
Calidad e Innovación Educativa	25,62	4,49	0,88
Relaciones Interpersonales	25,98	3,98	0,80
Recursos Financieros	25,79	4,03	0,78
Gestión Institucional	25,86	4,73	0,80
Varianza Explicada			83,81 %

Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,95

Test de Esfericidad de Bartlett = 1552,192***

*** $p < ,001$

N = 186

Los resultados observados en la tabla 28, nos indican que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,95 que en general es un resultado bastante bueno, en tanto el test de esfericidad de Bartlett alcanza un valor significativo, estos hallazgos nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son lo suficiente elevados como para continuar con el análisis factorial. Se aprecia la existencia de un solo factor que explica el 83,81% de la varianza total. Este hallazgo permite concluir que el Inventario de gestión educativa del director, presenta validez de constructo.

3.5 Procedimientos

Los pasos que se siguieron para probar la hipótesis, pues se trata de una investigación cuantitativa, son los siguientes:

1. Se plantearon las hipótesis de investigación que se probaron en el desarrollo de la investigación.
2. El tamaño de la muestra fue determinado con la utilización de una fórmula estadística.
3. Se realizó un análisis de normalidad con el propósito de determinar si existe o no un ajuste a la curva normal o si acaso hay dispersión de los datos, que permitan optar por la utilización de estadísticos paramétricas o no paramétricas. En la presente investigación se utilizaron estadísticas no paramétricas.
4. Llevar los datos a una base existente en el paquete estadístico SPSS versión 24, y obtener los resultados que nos permitieron probar las hipótesis planteadas al inicio del proceso de investigación.
5. Los resultados y sus niveles de significancia nos permitieron determinar si la prueba estadística se encontraba o no en la zona de rechazo.
6. Los resultados fueron contrastados con las fuentes teóricas y con las investigaciones antecedentes.

3.6 Análisis de datos

Una vez recopilados los datos a través de los instrumentos diseñados, para este fin, estos serán procesados, es decir expresados y tratados estadísticamente lo que nos permitirá llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada. En la presente investigación se desarrollaron los siguientes pasos:

- Registro o codificación de los datos recogidos.
- Tabulación
- Lectura e interpretación de los resultados
- Contrastación de los resultados con la hipótesis de la investigación
- Elaboración de las conclusiones.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicadas, fueron incorporados al programa computarizado SPSS versión 24 y con ello se elaboraron informaciones como cuadros con precisiones porcentuales.

Los estadísticos que se emplearon fueron los siguientes:

Media aritmética: Es una medida de tendencia central que permite determinar el promedio de los puntajes obtenidos. Es el resultado de la suma de las calificaciones, divididas entre el número de personas que responden.

$$X = \frac{\sum \bar{x}}{N}$$

Coefficiente de correlación de Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho), es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

rS = coeficiente de correlación de Spearman

D2 = Cuadrado de las diferencias entre X e Y

N = número de parejas

Esta fórmula es una definición alternativa, muy cómoda, de la correlación de Spearman. El coeficiente de correlación de Spearman suele designarse con la letra griega Rho.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia.

3.7 Consideraciones éticas

En el desarrollo de la presente investigación se observaron todos los procedimientos éticos que se demandan en estos casos. Particularmente se tuvo cuidado con los estudiantes de la muestra que aceptaron participar en el presente estudio; a todos ellos se les informo detalladamente la finalidad del trabajo, así mismo se les informo sobre el uso de los datos y la posterior eliminación de los cuestionarios llenados.

IV. RESULTADOS

4.1 Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov

Tabla 29

Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov del Aprendizaje Organizacional

Ítems	M	D.E.	K-SZ	Sig.
Innovación	20,87	5,09	,133	,000
Trabajo equipo	20,68	5,50	,169	,000
Información externa	20,39	5,12	,133	,000
Información interna	20,59	4,92	,103	,000
Liderazgo	20,40	5,19	,105	,000
Gestión Conocimiento	21,93	4,44	,077	,009
Estructura organizativa	21,51	4,47	,124	,000
Gestión cambio	22,65	4,65	,119	,000
Aprendizaje individual	22,85	5,19	,125	,000
Aprendizaje grupal	21,70	5,23	,114	,000

N = 186

El análisis de normalidad de los datos efectuados con la utilización del test de bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov (ver tabla 29), revela que, en las variables sometidas a estudio, se obtienen coeficientes K-S Z que estadísticamente son significativos, lo que permite concluir que los datos no se encuentran dentro de la curva normal. Esto convierte en necesario que se utilicen, para el análisis de los datos, estadísticas no paramétricas (Siegel y Castellan, 1995).

Tabla 30

Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov - Smirnov de la prueba de Gestión Educativa del director

Variable	Media	D. E.	K-SZ	Sig.
Dirección eficaz	24,96	4,75	,105	,000
Desarrollo Profesional	25,70	4,39	,146	,000
Planificación Estratégica	25,63	4,29	,126	,000
Calidad e Innovación	25,62	4,49	,149	,000
Relaciones Sociales	25,98	3,98	,082	,004
Recursos Financieros	25,79	4,03	,115	,000
Gestión institucional	25,86	4,73	,169	,000

N = 186

El análisis de normalidad de los datos efectuados con la utilización del test de bondad de ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov (ver tabla 30), revela que en las variables sometidas a estudio, se obtienen coeficientes K-S Z que estadísticamente son significativos, lo que permite concluir que los datos no se encuentran dentro de la curva normal. Esto convierte en necesario que se utilicen, para el análisis de los datos, estadísticas no paramétricas (Siegel y Castellan, 1995).

4.2 Análisis Correlacionales

Hi: Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 31***Análisis de Correlación entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa***

Variab les	Gestión educativa
Aprendizaje organizacional	0,74***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 31, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,74$). Este resultado permite afirmar que la hipótesis general de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Innovación del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 32***Análisis de Correlación entre la dimensión Innovación y la gestión educativa***

Variab les	Gestión educativa
Innovación	0,51***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 32, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,51$). Este resultado permite afirmar que la primera hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Trabajo en equipo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 33***Análisis de Correlación entre la dimensión Trabajo en equipo y la gestión educativa***

Variables	Gestión educativa
Trabajo en equipo	0,53***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001

N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 33, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,53$). Este resultado permite afirmar que la segunda hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Información externa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 34***Análisis de Correlación entre la dimensión Información externa y la gestión educativa***

Variables	Gestión educativa
Información externa	0,52***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001

N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 34, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,52$). Este resultado permite afirmar que la tercera hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Información interna del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 35

Análisis de Correlación entre la dimensión Información interna y la gestión educativa

Variables	Gestión educativa
Información interna	0,50***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 35, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,50$). Este resultado permite afirmar que la cuarta hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Liderazgo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 36

Análisis de Correlación entre la dimensión Liderazgo y la gestión educativa

Variables	Gestión educativa
Liderazgo	0,54***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 36, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,54$). Este resultado permite afirmar que la quinta hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Gestión del Conocimiento del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 37

Análisis de Correlación entre la dimensión Gestión del Conocimiento y la gestión educativa

Variables	Gestión educativa
Gestión del Conocimiento	0,40***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 37, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,40$). Este resultado permite afirmar que la sexta hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Estructura organizativa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 38

Análisis de Correlación entre la dimensión Estructura organizativa y la gestión educativa

Variables	Gestión educativa
Estructura organizativa	0,39***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 38, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,39$). Este resultado permite afirmar que la séptima hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Gestión del cambio del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 39

Análisis de Correlación entre la dimensión Gestión del cambio y la gestión educativa

Variables	Gestión educativa
Gestión del cambio	0,33***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 39, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,33$). Este resultado permite afirmar que la octava hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Aprendizaje individual del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 40

Análisis de Correlación entre la dimensión Aprendizaje individual y la gestión educativa

Variables	Gestión educativa
Aprendizaje individual	0,32***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 40, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,32$). Este resultado permite afirmar que la novena hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4

Tabla 41

Análisis de Correlación entre la dimensión Aprendizaje grupal y la gestión educativa

Variables	Gestión educativa
Aprendizaje grupal	0,18*

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
 N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla 41, los resultados muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables en estudio ($r = 0,18$). Este resultado permite afirmar que la décima hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

Hi: Existen relaciones significativas entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

Tabla 42

Análisis de Correlación entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa

VARIABLES	Direcc	DDPP	PlanE	CalIn	RRSS	RRFF	GestIn
Innovación	0,42**	0,41**	0,44**	0,42**	0,41**	0,44**	0,42**
Trabajo equipo	0,47**	0,49**	0,48**	0,43**	0,38**	0,52**	0,42**
Información externa	0,45**	0,42**	0,46**	0,44**	0,37**	0,44**	0,47**
Información interna	0,41**	0,42**	0,42**	0,45**	0,39**	0,44**	0,36**
Liderazgo	0,47**	0,40**	0,49**	0,44**	0,40**	0,50**	0,40**
Gestión	0,31**	0,34**	0,30**	0,34**	0,34**	0,34**	0,31**
Conocimiento	0,28**	0,32**	0,34**	0,34**	0,34**	0,29**	0,30**
Estructura organizativa	0,26**	0,28**	0,26**	0,26**	0,30**	0,22**	0,26**
Gestión cambio	0,29**	0,31**	0,26**	0,26**	0,29**	0,20**	0,24**
Aprendizaje individual	0,15*	0,10	0,15*	0,16*	0,18*	0,04	0,13
Aprendizaje grupal							

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$

N = 186

Como se puede apreciar en la Tabla N° 42, los resultados nos muestran la existencia de correlaciones significativas y positivas en todos los casos. Estos resultados permiten afirmar que la decimoprimer hipótesis específica de investigación, ha sido aceptada.

4.3 Análisis comparativos

Hi: Existen diferencias significativas entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto del Aprendizaje organizacional.

Tabla 43

Análisis de Varianza por Rangos de Kruskal - Wallis del Aprendizaje Organizacional por Institución Educativa

Variables	Ciclo N	Rango promedio							Chi- cuadrado	gl	Sig. Asintót.
		RCan 27	EEUU 29	PS 20	JCH 25	Israel 10	Wiese 32	Festini 43			
Innovación		93,70	95,45	72,45	58,54	112,00	88,94	121,27	26,66	6	,000***
Trabajo equipo		105,83	99,33	73,63	59,82	100,35	116,47	91,97	20,42		,002**
Información externa		118,04	94,48	76,05	68,12	111,70	110,22	83,63	19,08		,004**
Información interna		108,33	102,50	80,50	72,64	133,05	92,09	88,14	13,69		,033*
Liderazgo		121,78	99,57	78,53	70,70	101,65	94,19	89,47	14,39		,026*
Gestión Conocimiento		77,04	86,69	108,98	75,94	40,40	81,45	132,76	41,71		,000***
Estructura organizativa		69,94	75,64	121,88	90,46	52,55	81,61	127,28	38,54		,000***
Gestión cambio		62,22	73,10	107,53	94,58	67,15	90,69	127,97	34,97		,000***
Aprendizaje individual		63,31	78,10	110,65	87,70	58,90	90,98	128,15	35,37		,000***
Aprendizaje grupal		69,19	85,43	111,40	104,78	71,25	70,64	121,51	28,70		,000***
Total AO		84,44	87,02	94,95	67,76	72,40	92,69	123,36	21,69	,001***	

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

N = 186

Los análisis de comparación de la variable aprendizaje organizacional, realizados con la utilización del análisis de varianza por Rangos de Kruskal-Wallis considerando las Instituciones Educativas, nos informan de la existencia de diferencias estadísticas significativas. Este hecho hace posible afirmar que la decimosegunda hipótesis específica de investigación ha sido respaldada. Las diferencias se presentan en los siguientes casos:

- Innovación (Chi-Cuadrado = 26,66 gl = 6 p < ,001) notándose que los docentes de la institución educativa Esther Festini (Rango Promedio = 121,27) y de la institución educativa República de Israel (Rango Promedio = 112,00) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Trabajo en equipo (Chi-Cuadrado = 20,42 gl = 6 p < ,01) notándose que los docentes de la institución educativa Carlos Wiese (Rango Promedio = 116,47) y de la institución educativa República de Canadá (Rango Promedio = 105,83) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Información Externa (Chi-Cuadrado = 19,08 gl = 6 p < ,01) notándose que los docentes de la institución educativa República de Canadá (Rango Promedio = 118,04) y de la institución educativa República de Israel (Rango Promedio = 111,70) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Información Interna (Chi-Cuadrado = 13,69 gl = 6 p < ,05) notándose que los docentes de la institución educativa República de Israel (Rango Promedio = 133,05) y de la institución educativa República de Canadá (Rango Promedio = 108,33) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Liderazgo (Chi-Cuadrado = 14,39 gl = 6 p < ,05) notándose que los docentes de la institución educativa República de Canadá (Rango Promedio = 121,78) y de la

institución educativa República de Israel (Rango Promedio = 101,65) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.

- Gestión del Conocimiento (Chi-Cuadrado = 41,71 gl = 6 p < ,001) notándose que los docentes de la institución educativa Esther Festini (Rango Promedio = 132,76) y de la institución educativa Peruano Suizo (Rango Promedio = 108,98) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Estructura Organizativa (Chi-Cuadrado = 38,54 gl = 6 p < ,001) notándose que los docentes de la institución educativa Esther Festini (Rango Promedio = 127,28) y de la institución educativa Peruano Suizo (Rango Promedio = 121,88) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Gestión del cambio (Chi-Cuadrado = 34,97 gl = 6 p < ,001) notándose que los docentes de la institución educativa Esther Festini (Rango Promedio = 127,97) y de la institución educativa Peruano Suizo (Rango Promedio = 107,53) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Aprendizaje Individual (Chi-Cuadrado = 35,37 gl = 6 p < ,001) notándose que los docentes de la institución educativa Esther Festini (Rango Promedio = 128,15) y de la institución educativa Peruano Suizo (Rango Promedio = 110,65) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Aprendizaje Grupal (Chi-Cuadrado = 28,70 gl = 6 p < ,001) notándose que los docentes de la institución educativa Esther Festini (Rango Promedio = 121,51) y de la institución educativa Peruano Suizo (Rango Promedio = 111,40) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.
- Total Aprendizaje Organizacional (Chi-Cuadrado = 21,69 gl = 6 p < ,001) notándose que los docentes de la institución educativa Esther Festini (Rango Promedio = 123,36)

y de la institución educativa Peruano Suizo (Rango Promedio = 94,95) superan a los docentes de las demás Instituciones Educativas.

Hi: Existen diferencias significativas entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto de la Gestión Educativa de los directores.

Tabla 44

Análisis de Varianza por Rangos de Kruskal - Wallis de la Gestión Educativa por Institución Educativa

Variables	Ciclo N	Rango promedio							Chi- cuadrado	gl	Sig. Asintót.
		RCan 27	EEUU 29	PS 20	JCH 25	Israel 10	Wiese 32	Festini 43			
Dirección eficaz		106,72	83,97	86,15	82,00	69,90	97,53	104,22	7,91	6	,245
Desarrollo Profesional		81,57	95,29	87,80	82,52	77,30	105,89	103,36	6,72		,347
Planificación Estratégica		104,37	83,28	85,85	85,18	67,35	109,30	96,29	8,45		,207
Calidad e Innovación		105,00	83,50	103,08	74,04	68,50	100,27	100,66	9,64		,141
Relaciones Sociales		94,59	82,41	99,80	83,86	78,45	100,86	100,99	4,56		,601
Recursos Financieros		98,93	100,64	104,10	72,54	74,00	96,05	95,17	6,83		,337
Gestión institucional		97,35	98,88	95,88	75,24	81,35	98,05	96,41	4,25		,643
Total GE		99,26	89,81	95,55	74,90	70,20	100,31	102,58	7,07		,314

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

N = 186

El análisis de varianza por Rangos de Kruskal-Wallis de la Gestión Educativa por Institución Educativa indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno, por lo que se rechaza la decimotercera hipótesis específica de investigación.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se tuvo mucho cuidado en observar cada uno de los pasos que se deben dar en el proceso investigativo de tal manera que se pueda garantizar la validez de los resultados. Para ello se tuvo cuidado en acceder adecuadamente a la muestra y aplicar los instrumentos garantizando su anonimato. Por otro lado, los instrumentos de evaluación que se han utilizado en la presente tesis han debido pasar todos los criterios de validez y confiabilidad que se exigen en estos casos. Los análisis de los resultados se efectuaron con los estadísticos que correspondían después de realizado el análisis de normalidad correspondiente.

En lo que respecta a la hipótesis general de investigación “Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4”, los resultados obtenidos y que se expresan en la tabla N° 31 indican que existen correlaciones entre las variables en estudio por lo que podemos afirmar que la citada hipótesis ha sido respaldada. Estos resultados están en la misma línea que los encontrados por Damas y Oliva (2017), Díaz (2017), Soto (2017), Lara (2017), Quiroz (2017) y Stable (2016), quienes demuestran que tanto el aprendizaje organizacional como la gestión educativa son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones y particularmente de las dedicadas a la educación. Por otra parte, estos resultados no hacen sino ratificar la creciente importancia de la generación conocimiento como una ventaja competitiva en las organizaciones.

En los nuevos tiempos no es suficiente con tener acceso o poseer información, es necesario, saber hacer un uso adecuado de esa información para la resolución de problemas o

situaciones reales. Se requiere poseer la capacidad de transformar en conocimiento esa información inicial, dentro de espacios de tiempo y situaciones muy concretas. Se debe tener claro que continúa emergiendo y consolidándose una sociedad distinta de la sociedad postindustrial del capitalismo, una sociedad que va más allá del estado de bienestar, la sociedad del conocimiento y los códigos para interpretar este nuevo tipo de sociedad también requieren ser redefinidos, pues, las organizaciones que conforman esta nueva estructura social tampoco son lo solían ser. Sociedad más informatizada, más competitiva, más democrática, más orientada a las necesidades individuales, más preocupada por el deterioro ambiental, pero también menos estable y menos centralizada, luego, definir y redefinir códigos se presenta como una tarea imprescindible en las organizaciones y en particular en la organización escolar que está permanentemente presionada para lograr la calidad académica que se adecue a los nuevos tiempos.

La calidad de la enseñanza está ligada a la calidad de quienes integran el sistema, por eso se debe ofrecer formación, actualización y perfeccionamiento para evitar que la brecha educativa se siga profundizando. Como posible camino a una transformación, el cambio debe ser simultáneo y desde todos los sectores, basado en una toma de conciencia de que el primer paso hacia la calidad es reconocer que hay dificultades que pueden ser superadas. Es un proceso que depende de las personas y del contexto, busca el mejoramiento continuo; por eso es necesario aprender, desaprender y reaprender.

VI. CONCLUSIONES

1. Los resultados alcanzados nos indican que el aprendizaje organizacional se relaciona significativamente con la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
2. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Innovación y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
3. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Trabajo en equipo y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
4. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Información externa y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
5. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Información interna y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

6. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Liderazgo y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
7. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Gestión del Conocimiento y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
8. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Estructura organizativa y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
9. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Gestión del cambio y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
10. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Aprendizaje individual y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.

11. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre la dimensión Aprendizaje grupal y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
12. Los resultados correlacionales alcanzados nos indican que existen relaciones significativas entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.
13. Los resultados comparativos del aprendizaje organizacional entre los docentes de las diversas Instituciones de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Innovación Trabajo en equipo Información Externa Información Interna Liderazgo Gestión del Conocimiento Estructura Organizativa Gestión del cambio Aprendizaje Individual Aprendizaje Grupal Total Aprendizaje Organizacional, notándose que los docentes de las Instituciones educativas Esther Festini y Peruano Suizo, superan a los docentes de las otras instituciones educativas.
14. Los resultados comparativos de la gestión educativa entre los docentes de las diversas Instituciones de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.

VII. RECOMENDACIONES

1. A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se debe sugerir la realización de un número mayor de investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas a fin de obtener mayores datos que nos permitan desarrollar y aplicar modelos de aprendizaje organizacional, que permitan mejorar los niveles de gestión educativa de los directores de las diversas instituciones educativas, objeto del presente estudio.
2. En tanto la capacitación permanente es una necesidad en los tiempos actuales, se debe sugerir el desarrollo de un conjunto de cursos de capacitación intensiva para todos los docentes y directivos sobre las variables estudiadas a fin de que podamos contar con personal altamente eficiente que puedan brindar una educación de calidad.
3. Se sugiere el desarrollo de planes y programas que permitan la generación y transferencia de conocimientos entre docentes en la medida de que el desarrollo institucional pasa necesariamente porque los docentes puedan compartir el conocimiento, lo que al mismo tiempo contribuirá a solucionar problemas diversos dentro de las instituciones educativas.
4. Se sugiere que los trabajos de investigación como el actual, deben tener la necesaria difusión entre las autoridades, docentes y alumnos de las instituciones educativas de tal manera que se pueda generar una discusión saludable tendiente a encontrar alternativas viables para mejorar el aprendizaje organizacional y la gestión educativa.

5. Sería recomendable que, a la luz de los resultados obtenidos, los gerentes educativos puedan diseñar e implementar un plan de actividad gerencial con miras a lograr la efectividad del conocimiento a través del aprendizaje organizacional y la gestión educativa.

VIII. REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. y Heredia Espinosa, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* (5ª. Ed.). Trillas.
- Argyris, C. y Schön (2002). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press.
- Azzerboni, R. (2004). *Conduciendo la Escuela* (1ª Edición). Buenos Aires, Novedades Educativas.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades* (2ª Edición). Muralla.
- Brunet L (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Cardona, J. A., & Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a02.pdf>
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Norma. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-del-pacifico/consultoria-empresarial/1-empresas-que-sobresalen-capitulo-1/45296830>
- Collins, J.C. y Porras, J.I. (1995). *Empresas que perduran*. Norma.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5ª Edición). *El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª Edición). México D.F.: Thomson Editores S.A.
- Damas, G. y Oliva, J. (2017). *Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la Ugel N° 01, distrito San Juan de Miraflores, Lima, 2015*. (Tesis doctoral Universidad César Vallejo).
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/4884>
- Del Carpio, J. (2015). *Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentin del distrito del Rímac*. (Tesis Maestría Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle).
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/967/TM%20CE-A%20C28%202015.pdf?sequence=1>
- Díaz, S. (2017). *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de*

- Iquitos 2016*. (Tesis maestría Universidad Nacional de la Amazonía Peruana).
<https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/4710>
- Domínguez, A. (2002) *Los Valores estructurales de la persona*. Porrúa.
- Drucker, P. (2013). *La sociedad post-capitalista*. Apostrofe.
- Escudero, J.M. (2001). La escuela como una organización que aprende: Una contribución a la renovación y mejora de la educación. Organización y Gestión Educativa, u otra distracción. *Organización y gestión educativa*, núm. 1, 19-20, 29-33.
http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm
- Fayol, H. (1924), Citado por Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª Edición). McGraw Hill Interamericana.
- Fernández M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes* (2ª Edición). McGraw-Hill Interamericana
- Fernández, J.; Rivero, M & Conde, M. (2007). *Manual de Psicología general* (1ª Edición). Sanz y Torres.
- Fullan, M (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación* (2ª Edición). Octaedro.
- González, M. (2001). *Dirección y cultura escolar*. En De Vicente Rodríguez (Coord.): *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Universidad de Deusto, 155-178.
- Gento, S. (1999). *El Liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional*. Organización y Gestión Educativa. Prisma.
- Graffe, G. J. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas*. Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ª Edición). Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, H.; Weihrich, H. (2008). *Administración, Una Perspectiva Global* (13ª Edición). McGraw Hill Interamericana.
- Lee B. y Kerlinger F. (2002). *Investigación de Comportamiento*. McGraw – Hill Interamericana.
- Manes, J. M., (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Granica.
- Muchielli, A. (2011). *Les motivations ¿que sais-je?* PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE - PUF.
- Múnera, T. y Franco, J. (2002). *La terminología y su relación con la gestión del conocimiento*. Acta del VIII Simposio Iberoamericano de Terminología: La

- Terminología, entre la Globalización y la Localización. <https://www.redalyc.org/pdf/1790/179017789005.pdf>
- Murillo, F; Barrio, R y Pérez – Albo, M (1999). *La Dirección escolar: Análisis e investigación*. CIDE. Colección CIDE n° 136.
- Nonaka y Takeuchi (2014). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Pérez Juste, R., et al (2000): *Hacia una educación de calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación*. Narcea.
- Pérez, J. y Ahedo, J. (2020). La educación personalizada según García Hoz. *Revista Complutense de Educación*. 31(2) 2020: 153-161. <https://doi.org/10.5209/rceed.61992>
- Quiroz, M. (2017). *Caracterización del proceso de aprendizaje organizacional en United Airlines, Chile. perspectiva de los trabajadores*. (Tesis Maestría Universidad de Chile). <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145517>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (13ª Edición). Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (2010). *Administración* (17ª Edición). Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Sander, B. (2016). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *La educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40(1-3 123-25), 29–40. http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTION_EDUCATIVA.pdf
- Senge, P.M. (2019): *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Sescovich, S. (2003). El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento. Bases para las organizaciones públicas que aprenden. *Reforma y Democracia* N° 26, Junio, pp.101-136. <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/026-junio-2003/0045900>
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios* (15ª Edición). Paraninfo, S.A.
- Soto, R. (2017). *El aprendizaje organizacional para el cambio educativo en una escuela pública de nivel medio superior*. (Tesis Maestría Tecnológico de Monterrey). https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622539/A01318417_Tesis_Ramona_RomanaSotoVargas.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Stable, Y. (2016). Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación. *Rev. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVII/No. 1/enero-*

abril/2016/p. 78-90. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362016000100009

UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. UNESCO Publishing, 2005.
<http://www.unesco.org/publications>

Wei Choo, Ch. (1999). *La organización inteligente*. Oxford University Press.

Zorrilla, S. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación* (2ª Edición). Cal y Arena.

IX. ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Aprendizaje Organizacional y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de la Red de Aprendizaje N° 10 de la UGEL 04

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variabes	Diseño	Población	Instrumentos	Estadísticas
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Innovación del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Trabajo en equipo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Información externa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer las relaciones que existen entre la dimensión Innovación del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Identificar las relaciones que existen entre la dimensión Trabajo en equipo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Determinar las relaciones que existen entre la dimensión Información externa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en</p>	<p>Hipótesis General Existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Hipótesis Especificas</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Innovación del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Trabajo en equipo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Información externa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas</p>	<p>Variabes de estudio</p> <p>-Aprendizaje Organizacional - Gestión del director</p> <p>Variabes controladas</p> <p>-Edad -Sexo -Condición Socioeconómica -Nivel de Instrucción -Tiempo de servicios</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Investigación no experimental</p> <p>Diseño descriptivo correlacional.</p>	<p>La población estará conformada por la totalidad de los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Muestra La muestra es probabilístico de tipo estratificado clasificando a los docentes de acuerdo a los Instituciones educativas de procedencia.</p>	<p>Inventario de Aprendizaje Organizacional de Miguel Rodríguez y Juana Trujillo.</p> <p>Inventario de Gestión del Director de Manuel Torres y Luis Medina</p>	<p>-Media Aritmética -Desviación Estándar -El Coeficiente Alfa de Cronbach -Rho de Spearman -H de Kruskal Wallis</p>

<p>instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Información interna del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Liderazgo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Gestión del Conocimiento del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Estructura organizativa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p>	<p>las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Establecer las relaciones que existen entre la dimensión Información interna del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Identificar las relaciones que existen entre la dimensión Liderazgo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Determinar las relaciones que existen entre la dimensión Gestión del Conocimiento del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Establecer las relaciones que existen entre la dimensión Estructura organizativa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p>	<p>estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Información interna del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Liderazgo del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Gestión del Conocimiento del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Estructura organizativa del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa</p>					
---	--	--	--	--	--	--	--

<p>¿Qué relación existe entre la dimensión Gestión del cambio del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Aprendizaje individual del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión Aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p> <p>¿Qué relación existe entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4?</p>	<p>Identificar las relaciones que existen entre la dimensión Gestión del cambio del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Determinar las relaciones que existen entre la dimensión Aprendizaje individual del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Establecer las relaciones que existen entre la dimensión Aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Establecer las relaciones que existen entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Determinar las diferencias que</p>	<p>entre la dimensión Gestión del cambio del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Aprendizaje individual del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en de las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existe una relación significativa entre la dimensión Aprendizaje grupal del aprendizaje organizacional y la gestión educativa del director en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4</p> <p>Existen relaciones significativas entre las diversas dimensiones del Aprendizaje organizacional y las diversas dimensiones de la Gestión educativa de los directores en las instituciones educativas estatales de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4.</p> <p>Existen diferencias significativas entre los docentes de las diversas Instituciones</p>					
---	--	--	--	--	--	--	--

<p>¿Qué diferencias existen entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto del Aprendizaje organizacional?</p> <p>¿Qué diferencias existen entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto de la Gestión Educativa del director?</p>	<p>existen entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto del Aprendizaje organizacional.</p> <p>Identificar las diferencias que existen entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto de la Gestión Educativa de los directores.</p>	<p>Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto del Aprendizaje organizacional.</p> <p>Existen diferencias significativas entre los docentes de las diversas Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 10 de la UGEL N° 4, respecto de la Gestión Educativa de los directores.</p>					
---	--	--	--	--	--	--	--

CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios..... Nivel:

Inicial Primaria Secundaria Colegio.....

Condición laboral: Nombrado Contratado Estado Civil.....

Las afirmaciones que siguen son características de una Organización que Aprende. Sea tan amable de indicar en qué grado se dan en su universidad. Por favor, marque la respuesta que elija, utilizando la escala que sigue para responder a cada afirmación:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

-
- | | |
|--|-----------|
| 1. Los profesores son una fuente potencial de innovación | 1 2 3 4 5 |
| 2. Cuando es necesario trabajar en equipo la gente participa con entusiasmo | 1 2 3 4 5 |
| 3. El colegio tiene canales de comunicación con los estudiantes para conocer sus necesidades y expectativas | 1 2 3 4 5 |
| 4. La información es considerada como un recurso valioso para el colegio | 1 2 3 4 5 |
| 5. Las autoridades crean procesos participativos para moldear el futuro del colegio | 1 2 3 4 5 |
| 6. El colegio cuenta con mecanismos de captura, almacenamiento y transmisión del conocimiento | 1 2 3 4 5 |
| 7. La estructura organizativa del colegio se adapta a los cambios que se producen | 1 2 3 4 5 |
| 8. El colegio se anticipa a los cambios del entorno | 1 2 3 4 5 |
| 9. Generalmente los profesores comparten sus conocimientos con sus colegas | 1 2 3 4 5 |
| 10. La transferencia de conocimientos es considerada como una de las principales competencias de los profesores y de los empleados administrativos | 1 2 3 4 5 |
| 11. En el colegio se percibe una actitud positiva hacia las innovaciones | 1 2 3 4 5 |
| 12. El trabajo en equipo es un vehículo a través del cual se puede transferir conocimientos entre los docentes | 1 2 3 4 5 |
| 13. El colegio provee canales de comunicación que permiten al estudiante expresar su opinión sobre la calidad de los servicios que se le ofrecen | 1 2 3 4 5 |
| 14. Los canales para dar a conocer la información son adecuados | 1 2 3 4 5 |
| 15. Las autoridades están preparadas para asumir los riesgos que conlleva la innovación y la creatividad | 1 2 3 4 5 |
| 16. Las políticas y procedimientos administrativos están al alcance de cualquier miembro del colegio | 1 2 3 4 5 |
| 17. La estructura organizativa ayuda a compartir el conocimiento logrado por los integrantes | 1 2 3 4 5 |
| 18. El colegio puede adaptar rápidamente los servicios a las nuevas necesidades de los estudiantes | 1 2 3 4 5 |
| 19. En este colegio existe interés por parte del personal docente en participar en los cursos de formación ofrecidos | 1 2 3 4 5 |
| 20. En este colegio las experiencias, éxitos o fracasos son considerados parte | 1 2 3 4 5 |

del aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
21. Existen recompensas y/o premios para las nuevas ideas e innovaciones	1	2	3	4	5
22. El trabajo en equipo es considerado importante debido a que en ese contexto se genera un mayor aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
23. Se mantiene informados a los estudiantes y ex alumnos acerca de las actividades que ofrece el colegio	1	2	3	4	5
24. Los principios fundamentales del colegio son del conocimiento de todos	1	2	3	4	5
25. Las autoridades son conscientes de que el conocimiento es básico para evolucionar y transformar el colegio	1	2	3	4	5
26. La página de internet del colegio está diseñada de manera tal que se pueda acceder fácilmente a la información que se desee	1	2	3	4	5
27. Con frecuencia se realizan cursos de capacitación	1	2	3	4	5
28. Existen estrategias flexibles y dinámicas para aprovechar las oportunidades originadas por los cambios	1	2	3	4	5
29. Se promueven cursos o seminarios de formación continua para los profesores	1	2	3	4	5
30. En este colegio se motiva para que las personas compartan sus conocimientos Continuamente	1	2	3	4	5
31. A los profesores que arriesgan y fracasan se les anima para que lo intenten de nuevo	1	2	3	4	5
32. Se comparte el conocimiento entre los equipos de trabajo	1	2	3	4	5
33. El colegio mantiene relaciones con sus antiguos alumnos para evaluar la calidad de la formación impartida	1	2	3	4	5
34. Existen reuniones de discusión donde los profesores del colegio puedan intercambiar sus conocimientos	1	2	3	4	5
35. Los responsables de área animan a la comunicación abierta y continua	1	2	3	4	5
36. Se actualiza constantemente la información que se encuentra en la red	1	2	3	4	5
37. Se organizan reuniones de trabajo entre las diferentes áreas	1	2	3	4	5
38. El colegio se adapta en un tiempo adecuado a las nuevas necesidades del entorno	1	2	3	4	5
39. Se promueven cursos o seminarios de formación continua para el personal administrativo	1	2	3	4	5
40. Los procesos de retroalimentación son de vital importancia para saber cómo se puede mejorar	1	2	3	4	5
41. Cuando en un área se obtienen mejores resultados, su experiencia se comparte con las otras aéreas	1	2	3	4	5
42. El clima que impera en los equipos de trabajo es de cooperación y colaboración	1	2	3	4	5
43. La opinión de los estudiantes es considerada en la toma de decisiones del colegio	1	2	3	4	5
44. Se informa a la comunidad educativa de los resultados de las encuestas de opinión vertidas en torno a la calidad de los servicios	1	2	3	4	5
45. Los líderes comparten sus experiencias (éxitos y fracasos) con los demás	1	2	3	4	5
46. El colegio motiva a sus profesores a utilizar las aplicaciones informáticas para obtener un trabajo más eficaz	1	2	3	4	5
47. La estructura del colegio facilita los canales de comunicación entre las diferentes áreas	1	2	3	4	5
48. Es frecuente que se formen equipos de trabajo para abordar proyectos temporales	1	2	3	4	5
49. Se amplían las responsabilidades de trabajo de manera que se siga aprendiendo	1	2	3	4	5
50. En este colegio el cambio representa una oportunidad de aprendizaje organizacional	1	2	3	4	5
51. Los sucesos inesperados son considerados como fuentes de oportunidad					

de innovación	1	2	3	4	5
52. Se da importancia al conocimiento que aportan personas externas en los equipos de trabajo	1	2	3	4	5
53. El colegio busca nuevas soluciones que atiendan a las necesidades de los estudiantes	1	2	3	4	5
54. El personal es informado de manera oportuna y adecuada cuando surgen cambios en las políticas del colegio	1	2	3	4	5
55. Las autoridades se han convertido en capacitadores y ayudantes para contribuir al aprendizaje de sus colaboradores	1	2	3	4	5
56. Existen medios informáticos para que los profesores y estudiantes planteen sus necesidades, dudas y/o sugerencias	1	2	3	4	5
57. En el colegio existe una adecuada descentralización de la toma de decisiones	1	2	3	4	5
58. Existe una mentalidad abierta al cambio	1	2	3	4	5
59. Los cursos de formación ofrecidos están orientados a resolver los problemas y actividades reales del colegio	1	2	3	4	5
60. Este colegio posee tecnologías que facilitan la creación y utilización de bases de conocimiento organizativo	1	2	3	4	5

ESCALA GESTIÓN DEL DIRECTOR

Edad.....Sexo..... Nivel.....
 Estado Civil: Soltero Casado Conviviente
 Condición laboral: Nombrado Contratado
 Colegio.....Tiempo de servicios.....

A continuación, se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del director. Indíquenos la frecuencia con que presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Nunca	1
Casi nunca	2
En duda	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

-
- | | |
|---|-----------|
| 1. El director comparte la dirección de sus proyectos con otros miembros de la institución. | 1 2 3 4 5 |
| 2. El Director busca constantemente su perfeccionamiento profesional. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Tiene una conducta organizada y planificada. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Tiene mente creativa. | 1 2 3 4 5 |
| 5. En la dirección existe un alto nivel de colaboración e interés por apoyar el trabajo de los demás. | 1 2 3 4 5 |
| 6. Elabora adecuadamente el presupuesto. | 1 2 3 4 5 |
| 7. Incentiva al personal docente y administrativo a que sean creativas e innovadores. | 1 2 3 4 5 |
| 8. El trabajo profesional del Director es muy eficiente. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Planificar es parte regular de las actividades del director. | 1 2 3 4 5 |
| 10. Le gusta innovar. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Solicita la colaboración de los profesores y trabajadores del Colegio. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Sabe generar recursos económicos para la institución. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Se reúne regularmente con los alumnos y padres de familia para asegurarse de que están contentos con los servicios que ofrecemos. | 1 2 3 4 5 |
| 14. Presenta soluciones creativas e ideas innovadoras que contribuyen a mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos. | 1 2 3 4 5 |
| 15. A inicios del año presenta una lista de planes para realizar durante el año. | 1 2 3 4 5 |
| 16. Constantemente busca oportunidades para innovar en el trabajo. | 1 2 3 4 5 |
| 17. Mantiene una buena relación con los profesores y trabajadores. | 1 2 3 4 5 |
| 18. Trabaja coordinadamente con la APAFA. | 1 2 3 4 5 |
| 19. Demuestra respeto y afecto por la gente. | 1 2 3 4 5 |
| 20. Fomenta y forma equipos de trabajo altamente productivos. | 1 2 3 4 5 |
| 21. Se esfuerza por conseguir las metas trazadas. | 1 2 3 4 5 |
| 22. Incentiva en los profesores el deseo de aprender a emprender. | 1 2 3 4 5 |
| 23. Alienta constantemente a que los profesores y trabajadores cumplen con sus | |

labores asignadas en forma eficiente.	1 2 3 4 5
24. Demuestra conocimientos del manejo administrativo de los recursos del colegio.	1 2 3 4 5
25. Reconoce los méritos de la gente que trabaja bien y los premia.	1 2 3 4 5
26. Mantiene y promueve óptimas relaciones laborales en el Colegio.	1 2 3 4 5
27. Apoya a los profesores para que aprendan a planificar y a disfrutar del tiempo libre que deja el orden.	1 2 3 4 5
28. Se esfuerza por ofrecer un servicio de calidad.	1 2 3 4 5
29. Siempre puede contar con la cooperación de las demás personas.	1 2 3 4 5
30. En su plan de trabajo existe un capítulo especial para la generación de recursos propios.	1 2 3 4 5
31. Recibe y promueve críticas constructivas que contribuyen a mejorar el trabajo en la institución.	1 2 3 4 5
32. Reconoce de inmediato a los profesores y la gente del colegio cuando obtiene éxitos.	1 2 3 4 5
33. Conoce la Misión del Colegio y se identifica plenamente con ella.	1 2 3 4 5
34. Alienta a los administrativos para que su trabajo pueda ser tan importante para el colegio como el que ofrecen los profesores.	1 2 3 4 5
35. Promueve siempre que los profesores y trabajadores se cuidan los unos a los otros.	1 2 3 4 5
36. Regularmente recibe cursos de capacitación en manejo financiero.	1 2 3 4 5
37. Se preocupa de comunicar las ideas en forma concreta y clara y se asegura que la gente entendió lo que intentaba comunicar.	1 2 3 4 5
38. Se esfuerza en contribuir para que la institución avance en ofrecer un servicio de excelencia.	1 2 3 4 5
39. El Colegio cuenta con un plan estratégico que apoya para avanzar institucionalmente.	1 2 3 4 5
40. Se preocupa de que los alumnos entiendan que es calidad y pueden identificarse con este concepto	1 2 3 4 5
41. Promueve el compañerismo entre los profesores y Administrativos.	1 2 3 4 5
42. Asesora a la APAFA en la generación y manejo de los recursos económicos.	1 2 3 4 5
43. Promueve cambios en el enfoque metodológico y en la práctica profesional de los docentes	1 2 3 4 5
44. Su gestión ha impulsado nuevas perspectivas de reflexión y análisis en el quehacer institucional	1 2 3 4 5
45. En las reuniones con los docentes, insiste en la importancia del trabajo en equipo	1 2 3 4 5
46. Posee un dominio actualizado de contenidos relativos a la gestión educativa	1 2 3 4 5
47. Supervisa a los docentes con relación a las formas de evaluación que utilizan en sus cursos	1 2 3 4 5
48. Tiene capacidad para organizar acciones educativas con otros agentes de la comunidad	1 2 3 4 5
49. Ha hecho aportes y sugerencias coherentes con la línea pedagógica de la institución	1 2 3 4 5