

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



El clima institucional en el desempeño docente.

Trabajo académico presentado para optar el Título Profesional de
Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Autora.

Carmen Luz Tejeda Saldaña.

YURIMAGUAS – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



El clima institucional en el desempeño docente.

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su
contenido y forma.

Carmen Luz Tejeda Saldaña. (Autora)

Segundo Oswaldo Alburquerque Silva. (Asesor)

YURIMAGUAS – PERÚ

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Yurimagaza, a los diecinueve días de febrero del dos mil dieciocho, se reunieron en un ambiente de la I.E. Pueblo Joven SS N° 92500, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Mg. Blanca Barreto Escarate (Secretaria) y Mg. Jorge Luis Artaza Salazar (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "El clima institucional en el desempeño docente", para optar el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa a la señora CARMEN LUZ TEJEDA SALDANA.

A las OCHO horas VEINTE minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE.

Por tanto, CARMEN LUZ TEJEDA SALDANA, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las NOVE horas con CINCUENTA minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo.
Presidente del Jurado

Mg. Blanca Barreto Escarate
Secretaria del Jurado

Mg. Jorge Luis Artaza Salazar
Vocal del Jurado

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, CARMEN LUZ TEJEDA SALDAÑA estudiante del Programa Académico de Segunda Especialidad de Investigación y Gestión Educativa la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Tumbes.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo académico titulado: EL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL DESEMPEÑO DOCENTE, la misma que presento para optar el título profesional de segunda especialidad.
2. El trabajo Académico no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo Académico presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo Académico no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la UNTUMBES cualquier responsabilidad académica, administrativa o legal que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de El Trabajo Académico, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada.

Tumbes, _____ de 2018

Firma
CARMEN LUZ TEJEDA SALDAÑA

Es complejo el camino, pero más complejo; si no fuera por mi esposo y mi hija, que han hecho más fácil el andar,...

Por todo lo que han sabido esperar, comprender, acompañar, y perseguir junto a nuestro proyecto. Gracias.

Carmen

ÍNDICE

	pág.
ÍNDICE.....	iii
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	v
CAPITULO I: EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU IMPORTANCIA.	
1.1 Conceptualización del clima institucional.....	9
1.2 Características del clima institucional.....	12
1.3 Importancia del clima institucional.....	14
1.4. El director y el clima institucional.....	15
1.5. Factores para un buen clima institucional.....	17
1.5.1. Estilo de gestión Participativa.....	18
1.5.2. El trabajo en equipo.....	18
1.5.3. Comunicación interpersonal.....	19
1.5.4. Liderazgo del director.....	20
CAPITULO II: DESEMPEÑO DOCENTE	
2.1. Conceptualización de desempeño docente.....	22
2.2. La profesión docente y sus desafíos.....	24
2.3. El desempeño desde el MBDD.....	25
CAPITULO III: CÓMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE A PARTIR DE UN MEJOR CLIMA INSTITUCIONAL.	
3.1. Tener claro su rol.....	29
3.2. Cultivar la inteligencia emocional.....	30
3.3. Desarrollar habilidades cognitivas.....	31
3.4. Hacer una gestión participativa.....	31
3.5. Trabajar en equipo.....	32
CONCLUSIONES.....	34
REFERENCIAS CITADAS.....	37

RESUMEN

La preocupación constante de los directores y docentes de las instituciones educativas a nivel nacional es encontrar un clima organizacional favorable para la convivencia armoniosa entre directivos, docentes y administrativos. El buen desempeño docente requiere que haya buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo y una buena comunicación. En las instituciones educativas del ámbito, se observa muchas veces un descontento de los docentes respecto a la actitud de los directores, hecho que lleva a preguntar si esto influye en el desempeño docente. Por tanto el presente estudio tiene como objetivo: Explicar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente. En tal sentido, se planteó la pregunta ¿Qué relación existe entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas?

Palabras clave: Clima institucional, y desempeño docente.

INTRODUCCIÓN

El estudio del tema, “Clima institucional y el desempeño docente en la actualidad” ha merecido una búsqueda consciente, de información actual; encontrándose documentos recientes, que constituyen herramientas valiosas y fundamentales para direccionar la gestión de la institución educativa, y muchas veces los docentes y directivos estamos dejando de lado, y es que se siente que no avanzamos, cuando las herramientas están más cerca de lo que se piensa.

En los momentos actuales, en el mundo, y sobre todo en el Perú, las instituciones educativas para lograr el éxito, están revisando y reconstruyendo su propia práctica, dando respuesta a las diferentes realidades problemáticas.

Uno de los aspectos, de la gestión institucional, que es muy sensible a la crítica, es el manejo del clima institucional. Es sensible porque toca las fibras internas, del ser humano; el sentimiento, las emociones, el disfrute, etc. Por otra parte, la satisfacción de saber que se está haciendo bien las cosas, ayuda a una mayor identidad profesional y si esto es acompañada por los directivos, se desarrolla ese apego institucional, que en otros casos se le conoce como identidad institucional. Docente con una fuerte identidad institucional, es muy difícil que no haga una buena labor; ya que en un clima institucional positivo encuentra motivos para vencer todo tipo de barreras.

A nivel de las organizaciones o instituciones públicas, muchas veces se descuida este aspecto. Las instituciones, en este caso educativas, están más centradas en lo administrativo, los directores y directoras no abarcan en su gestión todas las dimensiones sugeridas, para mejorar la educación, más concretamente los aprendizajes de los estudiantes.

Llama mucho la atención, que en pleno siglo XXI, los directivos, en algunas instituciones educativas públicas, continúen con un trato a veces vertical, ausente de diálogo, con poca búsqueda de consensos, etc. Así se hace imposible, la implementación, ejecución y evaluación de las políticas institucionales, que son las grandes directrices de la Gestión.

Por otra parte, las institución educativa, como organizaciones que agrupan a otros actores, además de directivos y docentes, no promueve un trabajo colaborativo, consecuente con la visión institucional.

Por todo lo mencionado, no se puede negar, la necesidad de contar con un buen clima institucional, donde los equipos de trabajo, se encuentren comprometidos, motivados y con disposición a implementar mejoras en su práctica, para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

La presente monografía, busca profundizar en el clima institucional y estudiar su relación con el desempeño docente en la actualidad, considerando que el tema de clima institucional y desempeño docente tiene en la actualidad una especial trascendencia; sobre todo cuando se habla de una gestión con liderazgo pedagógico; donde la suma de esfuerzos, se concentran en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Entendiendo la importancia de la comprensión y práctica de un clima institucional positivo, para la promoción de un buen desempeño docente, de manera que podamos responder a las demandas de los padres de familia, de los estudiantes y porque no de la comunidad. Es que, esta monografía, cobra igual importancia por la demanda de mejorar la educación y alcanzar cada vez más la ansiada calidad educativa.

A partir de este estudio, se ha revisado algunos autores que tratan sobre el tema, los mismos que proponen ideas, estrategias, procedimientos, que permitan visualizar como posible los cambios que se necesitan, para lograr los propósitos educativos actuales.

En el caso específico de la gestión institucional, la reflexión teórica realizada, ayudó a despejar el camino, para entender de qué manera se pueden mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, y que las mejoras tienen que estar dadas bajo enfoques de gestión participativa, centrada en el trabajo pedagógico; esto se debe nutrir de buen trato, acompañamiento permanente, cultura de innovación, etc. Sin embargo, las observaciones al director, están centradas en sus actitudes, a veces autoritaria, la misma que deterioran su liderazgo.

Este estudio se sustenta en la necesidad de construir un clima institucional y un desempeño docente, que favorezcan los aprendizajes, en esta parte del Perú, existe gran demanda por mejorar los resultados. En ese sentido, ayudará a dar aportes para implementar mejoras, desde la dimensión de gestión institucional y la gestión pedagógica, de la institución educativa; pues la raíz, de ciertos conflictos parece ser el hecho de no utilizar las herramientas que se tiene a disposición, de manera que los directivos y docentes se den cuenta cómo está evolucionando.

Desde esa visión, se necesita más reflexión, consenso, participación, innovac^{vii} etc. y entender las causas de los conflictos al tratar un mismo tema, con lenguajes diferentes, y a veces un lenguaje técnico fuera de contexto, en el espacio y tiempo.

El propósito es: explicar sí en la actualidad, el clima institucional se relaciona con el desempeño docente. Con este motivo la presente monografía, se ha estructurado, de la siguiente manera: Introducción, capítulo I: el clima institucional, capítulo II: desempeño docente y capítulo III: propuesta para mejorar la realidad. Así como también se expone las conclusiones y recomendaciones.

Así mismo, agradezco a los docentes, de la Universidad de Tumbes, que hicieron posible esta segunda especialización, por apostar por la formación en servicio; llegando a zonas más alejadas del país, como es el caso de Yurimaguas.

Este trabajo tiene por OBJETIVO GENERAL: Comprender la influencia del clima institucional en el desempeño docente; en esta investigación se plantea los siguientes OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Entender el marco teórico de clima institucional; también 2. Definir el desempeño docente en un contexto

educativo.; también 3. Identificar las estrategias para mejorar el desempeño docente a partir del clima institucional.

CAPÍTULO I

EL CLIMA INSTITUCIONAL

Hablar de clima institucional, es entrar en un tema que no ha perdido actualidad, ya que en documentos, como el Proyecto Educativo Nacional, el Marco del Buen Desempeño Directivo, la Escuela que Queremos, etc. se postula un trabajo participativo en la gestión de la escuela, donde exista el respeto, la confianza, etc. que hace que las personas: docentes, estudiantes, padres de familia, etc. se sientan protegidos, acompañados y queridos, en un clima institucional positivo.

A continuación se proponen algunos contenidos que fundamentan, dichas ideas.

1.1. Conceptualización de clima institucional

Las instituciones educativas, en estos últimos años vienen enfrentando nuevos desafíos. Las que todavía, no han adquirido condiciones suficientes, como por ejemplo: hacer una gestión participativa, vincularse con la comunidad en acciones concretas, llevar a la práctica el liderazgo pedagógico (directores); se niegan a las barreras, y crear organizaciones más ágiles, dinámicas y comunicativas.

Otro aspecto, no muy claro todavía, es la conceptualización del clima institucional; al revisar algunas obras y autores sobre el tema, se encontró mucha información, la misma que refleja la variedad de términos que se utilizan, para tratar muchas lo mismo; como por ejemplo: clima organizacional, clima institucional, clima escolar, clima social escolar, clima de convivencia, clima laboral, etc. términos que obstaculizan su distinción, y por ende su comprensión. Sin embargo, para el caso de esta institución educativa, se asume el término “clima institucional”, con el que se tratará de explicar sí el clima institucional general vivido por los docentes y

los directivos, repercute o no en el desempeño docente. Estudiado y tratándose del clima que rodea la

Algunos apuntes, a manera de resumen, dan cuenta, que el clima institucional puede estar marcada por las percepciones que los docentes, tienen del estilo de liderazgo directivo, y sin mayor reflexión caracterizar la gestión, como buena o mala, dejando por descubierta las falencias relacionadas con la comprensión de lo que significa “clima institucional”. Para comprender mejor este tema, se asume el concepto de Meléndez (2006), citado en Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas, Minedu (2013), que señala que “el clima en una organización, es el constructor de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social. En el caso de la escuela, el clima que perciben sus integrantes es un reflejo de su estilo de convivencia...” (p.47).

Otro concepto, es la que propone UNESCO-Perú (2011), que afirma:

“El clima organizacional es el conjunto de elementos que constituyen el medio ambiente específico de una organización y es percibido por sus integrantes. Esta captación de estímulos e información proviene del ambiente laboral, es procesada y genera sensaciones, reflexiones y acciones”. (p. 12)

Dada esta conceptualización, se considera que en la estructura organizacional de la institución educativa, es donde realmente se refleja este clima, a través del modo de comunicación, liderazgo, tamaño de la organización, etc.

Además, el clima institucional, también hace referencia al ambiente donde se labora, que normalmente es percibida por los actores educativos y que por esta razón influye en sus comportamientos. Por esta razón, es importante repasar la Dimensión Institucional de la gestión, donde la:

“Principal importancia radica en el sentido de que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tenga de estos factores,

percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural. Es decir, que las percepciones dependen en buena parte de las interacciones, de las actividades y de todas las experiencias que la persona tenga con su empresa, por lo que el Clima Organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las características del personal y las de la organización”. (Minedu, 2014, p. 156)

Como vemos, un factor resaltante son las percepciones, y estas pueden ser positivas o negativas según la calidad de las interrelaciones, las actividades, y experiencias que los actores de la organización viven día a día. Mantener un clima positivo, depende mucho de la forma cómo los directivos promueven la convivencia en la institución educativa. Esto significa que el Director debe tener “La capacidad para gestionar la convivencia escolar depende, en gran medida, de los equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (Minedu, 2017, p.6), Con mucha razón, se considera que un factor importante en la mejora de los resultados es el liderazgo, y son los equipos directivos, los que deben buscar estrategias o formas de promover un buen clima institucional entre los integrantes de la comunidad educativa.

El clima institucional depende por lo tanto, del sistema organizacional de la institución y el comportamiento individual de las personas que laboran en ella. Así, el clima en el contexto escolar, también está dada por la dinámica que se generan entre los miembros de la comunidad educativa, y las percepciones que las personas tienen sobre ella.

1.2. Características de un buen clima institucional

Para muchos docentes la escuela es el lugar donde pasan la mayor parte de su tiempo, por lo que es fundamental hacer de este lugar un ambiente acogedor, libre de toda forma negativa de actuación, de tal manera que mejore la productividad, expresada muchas veces, como satisfacción laboral.

Los climas, que favorecen el trabajo, se traducen en una sensación de bienestar general, manifestada como la confianza para compartir nuestros conocimientos, experiencias, habilidades, etc. así como también, se favorece las interacciones, entre las personas.

También hay de los que señalan, que cuando existe un buen clima institucional, existe también una mayor identificación con la institución. Un docente que se siente bien consigo mismo y con los demás, va estar motivado a realizar un buen trabajo. Un clima negativo, como que entorpece la consecución de los objetivos institucionales.

Algunas características principales del clima institucional, , sobre clima escolar, de los autores Rodríguez (2004); Ostroff, Kinicki & Tamkins (2003); Bris (2000) entre otros, como se citó en Valoras UC (2008) son las siguientes:

- ”Representa la personalidad de la organización.
- Tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales.
- A pesar de lo anterior, es sumamente frágil. Es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar, activa y eficientemente, en el desempeño de sus labores.
- Influye sobre el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Sobre él repercuten diferentes variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, políticas, etc”. (p.3)

Es importante destacar, que el clima de la institución, siempre va a tener un impacto, en la organización. Por esta razón, se debe tomar conciencia que se tiene que trabajar por un clima institucional positivo, que favorezca la calidad del servicio que ofrecemos y que la comunidad educativa lo perciba, como un buen clima.

Sentirse bien, tener confianza en nuestras propias habilidades, creer que se puede hacer las cosas cada vez mejor, es un factor fundamental, en el desempeño de la labor docente; ya que las personas tendrán una mejor disposición para hacer un trabajo eficiente.

1.3. Importancia del clima institucional

Desde la experiencia, es más fácil identificar algunas características de una institución educativa con clima negativo: los docentes se sienten sobre exigidos, tienen la sensación que son maltratados, hay mucha tensión, se siente no reconocido, los conflictos se resuelven de forma autoritaria, etc. ante tal situación lo que se tiene es un desgaste profesional. Lo contrario se encuentra en una institución con un clima institucional positivo, donde los docentes se sientan libres para opinar, participar, compartir conocimientos, demostrar talentos, etc. sienten que tienen un soporte emocional frente a los problemas y oportunidades; en suma es donde se sienten a gusto trabajando.

Las interacciones, en ambientes con climas positivos, directamente inciden en un mejor desempeño; no sólo a nivel de docentes, sino de todos los actores; y de verdad que no sólo es sentirse bien, sino que también, es una forma de velar por la salud, sobre todo de una salud mental que emocional y físicamente se ve favorecida. El Minedu (2017), destaca en la convivencia escolar:

“[...] algo fundamental: las dificultades de convivencia escolar que puedan existir en una escuela no son “problemas entre los estudiantes”, sino dificultades que conciernen al conjunto de integrantes de la comunidad educativa, así como a sus políticas, prácticas y procesos. De ahí que deban estar en el centro de intereses de las directoras y directores”. (p.13)

Como vemos, tener un buen clima depende mucho, de la forma cómo se realiza la práctica, cómo se aborda la función directiva. No, es tan sencillo, sabiendo que lo más complejo está en conseguir que los actores, permanentemente muestren disposición hacia el trabajo, se identifiquen con las metas y objetivos de la

institución, y desarrollen hábitos de participación autónoma. Las instituciones educativas que logran construir un buen clima, es más que seguro, que también lograrán excelentes resultados.

1.4 El director y el clima institucional

El director, es la autoridad principal en la institución educativa. Asume, la conducción de la organización y con ella también hace suyo los objetivos y metas institucionales. En este sentido el director es, ese líder que esperamos movilice a los demás actores, hacia la consecución de los aprendizajes. En esta tarea, el director debe articular el clima institucional, con el trabajo docente, y la participación de los padres de familia y comunidad.

Desde, todo punto de vista, en las manos de la autoridad institucional está la transformación de la escuela, para que esta se convierta en una organización más democrática, en la forma cómo toma sus decisiones, y asegure la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. En la Ley General de Educación, Capítulo III, artículo 13, se menciona como un factor para el logro de la calidad, el inciso h) “Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo”. Sin duda, el clima institucional es un elemento determinante en la calidad educativa, elementos que andan desvinculado de la organización, y que necesita de una labor directiva transformadora, para que influya en la mejora de la práctica del aula.

De acuerdo, con la RM N° 657-2017-Minedu, el director, tiene múltiples funciones, una de ellas, es “Lidera la gestión escolar en el marco de un buen clima institucional, y promueve espacios de participación de la comunidad educativa (padres de familia, estudiantes y otros actores)”. En algunas instituciones educativas esta función es la que menos se cuida, ya que el director o los directivos, descuidan precisamente ese buen clima institucional, y por otra parte hacen una gestión vertical, sin considerar muchas veces las ideas, las experiencias, las propuestas, de los demás actores, aquí es bueno recordar, que:

“Es importante, promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social”. (Minedu, 2014, p, 36)

El director debe entender, que los docentes son profesionales con conocimientos, habilidades, experiencias, y no rivales, con quienes se tienen que enfrentar para que le “dejen trabajar”. Las demandas de los propios estudiantes, de los padres de familia y comunidad, son verdaderos desafíos, que se tiene que hacer frente, con un trabajo organizado, participativo, ético, etc. Los docentes, también saben, que todo no puede quedar en manos de una sola persona, es inminente, una labor directiva, con visión compartida, y hacia objetivos comunes; para esta tarea; directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, etc. deben hacer posible una mejor convivencia. En el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes, compromiso 7, el Minedu (2014), manifiesta, que:

“El equipo directivo vela por una convivencia basada en el respeto, la tolerancia, el buen trato, la igualdad, el ejercicio de los derechos, el cumplimiento de los deberes y la no violencia escolar. Promueve la identificación de los rasgos del clima escolar a través de la encuesta de percepción, que estará anexada al Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas. A partir de ello, establece acciones para la mejora del clima escolar”. (p. 36)

Lo señalado, marca con mucha claridad, la necesidad de contar con instituciones educativas; cuya organización esté cohesionada, en base al buen trato. De esta manera, se garantizará la solidez de las acciones, los compromisos, los propósitos, los cambios a implementar; hacer posible soñar y actuar responsablemente por esa “escuela que queremos”.

1.5 Factores para un buen clima institucional

Desde la experiencia docente se va configurando ciertos elementos, que actúan para que se promueva un clima laboral positivo, de ello y desde lo que plantean algunos autores, que tratan sobre el tema, a manera de resumen se señala los siguientes, factores:

1.5.1. Estilo de Gestión participativa

La gestión de la institución educativa, se guía por la visión, misión, los objetivos estratégicos y políticas institucionales; el mismo que supone unir esfuerzos, experiencias, habilidades, desde un trabajo colaborativo con los demás miembros de la institución, donde nadie sobre, ya que la consecución de las metas y objetivos debe ser compartido, en toma de decisiones en equipo, donde se analiza, reflexiona, y se construye el desarrollo institucional de manera colectiva, donde poco a poco se asume principios democráticos.

1.5.2. El trabajo en equipo

Normalmente los docentes, se reúnen para conversar, para jugar, para celebraciones, para planificar las acciones pedagógicas, etc. Esta natural forma de compartir ciertos momentos, debe ser canalizada hacia la organización, para llevar a cabo propósitos institucionales, dependiendo de las características de los objetivos.

Por tanto los directores, deben promover, trabajos cooperativos, otorgando a los docentes, plena confianza para desarrollar tareas o actividades programadas, de modo que se transforme en un equipo interdependiente, donde fluyan las ideas, opiniones, aportes, y donde se genere una actitud favorable hacia el trabajo en equipo mismo.

“Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación

fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción”. (Balarezo, 2014, p.62)

Es imprescindible tener en cuenta, las características, así como las potencialidades del trabajo en equipo para aprovechar sus ventajas, y canalizar compromisos compartidos, en función a los objetivos institucionales.

1.5.3. Comunicación interpersonal

En la institución educativa se interactúa cotidianamente con muchas personas, y el mensaje muchas veces se da a diferentes niveles, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, u otros miembros de la comunidad; en un grupo así la mala comunicación va ser causa de los conflictos entre las personas. Sobre esto De la Fuente (2010), señala, que:

“Los conflictos y desacuerdos son inevitables, pero en sí mismos no son ni buenos ni malos: pueden ser oportunidades de afinar las interacciones y de generar una dinámica más creativa y productiva. La clave estriba en cómo los miembros del equipo respondan a los conflictos. Comprender esto es vital para el funcionamiento interno del grupo, ya que los conflictos pueden destruir el progreso de su equipo si no se los puede manejar; pueden, asimismo, conducir a decisiones sólidas que incluso fortalezcan al grupo como tal, si se los maneja bien”. (p. 16)

Sin embargo, dentro del comportamiento organizacional en la institución educativa, la comunicación interpersonal, debe ser cuidadosamente manejada. Por algo, la UNESCO, (2011), nos recuerda que desde, la:

“Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas”. (p. 24)

Se entiende que la comunicación tiene un enorme potencial, para lograr consensos; pero también, es bueno resaltar el valor que tiene el diálogo, en la búsqueda de un entendimiento a pesar de las diferencias.

1.5.4. Liderazgo del director

Es muy importante destacar que se está en un momento en que se necesita mejorar, y los docentes están conscientes que tienen que mejorar su práctica, para que también mejore los aprendizajes de los niños y niñas; es aquí cuando se necesita que los directores respalden el trabajo docente, acompañen, apoyen lo que están haciendo, y estimulen sus logros, refuercen la relación con los padres de familia.

“El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes, el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores”. (Minedu, 2010, p.10)

De verdad que se necesita, que los directores, asuman liderazgo, sobre todo pedagógico. Como plantea la Ruta de Gestión, Minedu (2010) se destaca como, características del líder pedagógico:

“Capacidad técnica. Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes.

Manejo emocional y situacional. Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

Manejo organizacional. Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo”. (p. 11)

Es cierto, que actualmente existe un marcado interés, por el liderazgo pedagógico; pero es bueno que se reconozca, que a nivel de la práctica, es poco lo que se está avanzando; considerando que su implementación, tiene unos años en las instituciones educativas, tiene años intentando consolidarse, ojalá los directores puedan apropiarse de estas herramientas para mejorar su desempeño y el de sus docentes.

CAPITULO II

EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA ACTUALIDAD

2.1. Conceptualización de desempeño docente

Actualmente el “desempeño docente”, es un tema que ha provocado cambios en la política educativa, sobre todo en cuanto a la evaluación docente, la formación docente, los ascensos, contratos, nombramientos, etc. y también es un tema de conflictos, sobre todo con el gremio magisterial; sin embargo en lo que la mayoría sí está de acuerdo, es que, la labor docente ha de ser consistente con la necesidad de desempeñarse eficaz, creativa y responsablemente, de acuerdo con los diversos contextos socio culturales y en un mundo globalizado, haciendo posible la transformación de las realidades.

En Minedu (2007) en el tercer objetivo estratégico dice:

“Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia. Nos proponemos asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral”. (p. 84)

Este es un claro, desafío tanto para los que administran la educación, como para los docentes. Por su parte el Minedu (2012), en el Marco del Buen Desempeño Docente cuando habla de desempeño indica que:

“Desempeños son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona”. (p. 24)

Así visto, el desempeño, tiene que ver con la práctica de la enseñanza y el aprendizaje; entonces, se entiende que como consecuencia de su buen hacer en este proceso, es que se mejoran los logros de aprendizaje de los estudiantes, en la institución educativa.

En este mismo documento, el Minedu (2012):

“Reconoce a la docencia como un quehacer complejo...Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida”. (p. 10)

Lo señalado a lo largo de todo este estudio, es precisamente resaltar el componente relacional en la que se desarrolla la docencia, comprometiéndola a un trabajo en equipo, y llevada a cabo de manera responsable, y ampliamente comprometida.

2.2. La profesión docente y sus desafíos

Los cambios que ocurren en la sociedad, también imprimen cambios a las profesiones, y de esto no está ajeno la docencia. Hoy existe una demanda por atender a los estudiantes desde sus propias características, y la del contexto, en este sentido se “[...]evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto”. (Minedu, 2010, p.15). En el Perú esta nueva mirada a la formación se ha estado implementando desde los 90, y sigue en construcción, dado a que hasta hoy, los docentes se encuentran a la espera de los últimos cambios en el diseño curricular nacional, que todavía no se aprueba. Esto es un ejemplo de que continuamente se van moviendo las líneas generales de enseñanza en los distintos campos del saber; la variedad de

herramientas de comunicación que ahora existen, también hacen que el debate se abra, y se extienda a la sociedad, que ve, que puede hacer uso de sus derechos, y opinar a favor o en contra en los temas de interés nacional, como es el caso del DCN, paralizado por el tema de la ideología de género, que no está mal, pues de algún modo de regulan las políticas estatales.

De lo dicho anteriormente, se derivan nuevas exigencias para los docentes, pues se requerirán nuevos conocimientos, y habilidades; en coherencia con las exigencias actuales, y también se vuelven actuales temas que han vivido en la sombra y para estos tiempos se vuelven primordiales, como la inteligencia emocional, ya que la docencia, se realiza:

“[...] necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. En esta visión, el docente se ve a sí mismo como un agente de cambio, pues reconoce el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida”. (Minedu, 2010, 16)

De verdad, que las dimensiones de la tarea docente se amplían, y nos va dejando nuevos retos, surge la necesidad de estar en permanente formación, conocer y manejar las herramientas tecnológicas, hacer un trabajo más colegiado, reflexionar permanentemente sobre el saber y la práctica, acercar a los padres de familia al aula, participar en la gestión institucional, etc.

2.3. Los desempeños desde el Marco del Buen Desempeño Docente

Dada las nuevas exigencias de la sociedad, el compromiso del docente para atender a los estudiantes, también es mayor, la mirada tiene un abanico mayor de líneas de formación (aprendizajes fundamentales). Hoy no sólo nos preocupa la

formación de los estudiantes como personas, sino también como ciudadanos, llamados a transformar la sociedad, desde una identidad común, en la que se tiene que velar por la construcción un país menos desigual, con justicia social y libres para tomar las decisiones; y quienes den el soporte deben ser ciudadanos, conscientes, activos, respetuosos del ambiente, etc. Para este desafío la profesión docente, necesita asumir nuevos retos, basado en el reconocimiento que la práctica de enseñar debe mejorar y frente a esto reconocer que se necesita un permanente desarrollo profesional.

Este desarrollo profesional complejo; que se hace aún más complejo, teniendo en cuenta los contextos socioculturales; sobre todo en esta parte del país, donde la geografía contribuye a esa diversidad, cuestiona sobre ¿Cómo debe ser ese buen desempeño docente? ¿Cómo será ese docente para cada contexto? Son reflexiones que seguirán abriendo camino a nuevas discusiones; sin dejar de avanzar.

Un avance, con todavía algunas críticas, es el Marco del Buen Desempeño Docente, que describe una profesión docente con nuevas exigencias. En su estructura, encontramos elementos, como: dominio, competencia y desempeños. El dominio: “Es un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes” (Minedu, 2012, p. 24). Con lo cual, se busca la participación del docente en la gestión de la institución educativa, en un enfoque democrático, donde fluya una comunicación efectiva entre los diversos actores de la institución educativa y exista corresponsabilidad en los resultados de los aprendizajes. Los dominios, son: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. De los cuatro dominios, para este estudio, se revisará el dominio 3: “Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad” que según el Minedu (2012), tiene 2 competencias. Estas competencias, son:

“Competencia 6

Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.

Competencia 7

Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados”. (p. 26)

Las competencias, se subdividen en desempeños, que son: “como las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia” (Minedu, 2012, p. 29). La competencia 6 y 7 tienen, los siguientes desempeños:

“Competencia 6

Desempeño 30

Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.

Desempeño 31

Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.

Desempeño 32

Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

Competencia 7

Desempeño 33

Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.

Desempeño 34

Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

Desempeño 35

Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados”. (Minedu, 2012, p. 46-47)

Conocer las dimensiones, competencias y desempeños, hace más consciente del trabajo que toca desarrollar y de la evaluación, para diseñar las estrategias y políticas institucionales.

CAPITULO III

CÓMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE A PARTIR DE UN MEJOR CLIMA INSTITUCIONAL

Hoy en día, existen herramientas para que los directivos orienten su Gestión hacia enfoques democrático, que hagan que los actores educativos interactúen bajo un clima de respeto, confianza, de reconocimiento a su labor, comunicación efectiva, etc. Este clima positivo repercutirá en un mejor desempeño docente. Directivos y docentes uniendo esfuerzos para la mejora de los aprendizajes.

3.1. Tener claro su rol

Los directores, en las instituciones educativas tienen un papel relevante, son los encargados de tomar las decisiones, y sobre todo articular los esfuerzos de las personas que forman la comunidad educativa. En estos últimos años, se está enfatizando su función pedagógica, por lo que se considera que es “Un líder pedagógico, alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo” (Minedu, 2010, p. 10). Esta función, le da la posibilidad de intervenir en la mejora de los aprendizajes, a través del acompañamiento a los docentes, la retroalimentación pedagógica, la planificación consensuada de las estrategias pedagógicas, la formación continua de los docentes según diagnóstico institucional, la promoción de un clima organizacional positivo, etc. con el propósito de que los docentes mejoren su s y sus habilidades, acorde con las demandas educativas actuales.

En este sentido, para el logro de las intencionalidades educativa, los directores: “promueven y sostienen la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes”, competencia 2, Marco de buen desempeño del directivo” (Minedu, 2014, p. 33). De esta y otras funciones los directores deben estar conscientes, a fin de garantizar el pleno ejercicio de la función directiva.

3.2. Cultivar la inteligencia emocional

En la gestión institucional, el director debe cultivar la inteligencia emocional, esta se refiere:

“A la habilidad de reconocer sus emociones, y las de la gente que lo rodea. La inteligencia emocional también se refiere a ser capaz de trabajar en forma adecuada con las emociones de los demás, para resolver problemas, incluido el hecho de escucharlos y mostrar empatía”. (DuBrin, 2008, p. 155)

La inteligencia emocional, también es una de las habilidades que ayuda a entender a los demás, y también a entender el trabajo, haciendo mucho más fácil, las interrelaciones entre los actores educativos.

Tratar con otras personas, no están fácil, cada uno se vincula con los demás, a partir de su comportamiento personal, sus valores, su cultura, etc. y siendo que la labor docente, se hace en comunidad, es necesario que los directivos, aprendan a manejar sus habilidades sociales, que contribuyan a promover una mejor convivencia escolar.

3.3. Desarrollar habilidades cognitivas y claridad

Los directores como líderes, deben inspirar a los docentes a asumir retos, promover cambios, resolver problemas; para el cual tiene que tener claridad en sus ideas, propuestas, etc. DuBrin (2008), señala: “Una de las principales razones por

las cuales ha aumentado la importancia de las habilidades cognitivas para el liderazgo es que le permiten al líder adquirir conocimientos” (p. 154). En la Gestión de las instituciones, y en cualquier organización, una habilidad fundamental de los directivos es el manejo de información, y el conocimiento de Gestión Institucional, es difícil que los directores puedan desempeñar sus funciones cuando no saben “que hacer”, este aspecto también lo podemos entender como una falta de respeto así mismo.

3.4. Hacer una gestión participativa

Camacho (2004) señala que:

“Participar supone colaborar con los demás para la consecución de objetivos y metas comunes, compartiendo la visión, misión, principios y políticas institucionales así como la toma de decisiones en equipo.

Cuando hablamos de participar también hacemos referencia al compromiso crítico, analítico, reflexivo y constructivo de los miembros de la institución, asumiendo la misma como una tarea colectiva”. (p. 12)

La institución educativa debe llevar afecto esta práctica desde las formas de organizarse, planificar, ejecutar y evaluar los objetivos y metas institucionales, donde los directivos, docentes, el personal administrativo, y estudiantes, tengan espacios para participar, opinar y hacer propuestas, para la transformación de la realidad. Puig (s.f.) menciona que:

“La escuela debe ser un espacio social regido por criterios de participación inspirados en la misma filosofía que nutre los sistemas democráticos. Aunque esto no significa, que las formas de participación escolar tengan que ser idénticas a las formas propias de la democracia política”. (p. 28)

Vamos a vivir la democracia en la institución educativa, promoviendo la participación, las responsabilidades compartidas en las tareas y actividades, toman

do decisiones en conjunto, buscando entre todos solución a los problemas, etc. para construir una institución educativa, que:

“Promueve una convivencia escolar grata, inclusiva y estimulante basada en el respeto, la igualdad, el ejercicio de derechos y que libre de violencia escolar, promueva climas institucionales amigables, integradores y estimulantes porque resultan imprescindibles para mejorar los logros de los aprendizajes”. (Minedu, 2014, p.20)

Aunque la gestión participativa, corresponde al desempeño del director, no se debe olvidar que todos los actores tienen algo que aportar, por lo que es necesario considerar lo que cada uno puede ofrecer, y aprovechar para fortalecer los procesos de gestión, involucrando y comprometiendo a todos en la consecución de los resultados.

3.5.Trabajar en equipo.

Una tarea permanente, es establecer dinámicas de colaboración, que faciliten la acción y reflexión de todos, sobre lo que se quiere hacer y cómo se quiere hacer. Antes se tiene que comprender, que:

“Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados”. (Albán, s.f., párr.12)

La institución educativa, en este sentido, debe ser un espacio de comunicación sincera, de resolución de conflictos a partir del diálogo, de relaciones interpersonales en base al respeto; son clave, para asegurar los objetivos fundamentales. En suma es entender, que los desafíos se pueden vencer,

conjugando esfuerzos, intercambiando ideas, que reconozca los logros individuales y colectivos.

CONCLUSIONES

PRIMERO.- La reflexión teórica, sobre el clima institucional, ha dejado en claro que existen varios términos que se usan, para tratar el tema. Es importante, implicarse en su estudio, ya que actualmente el clima institucional se ha posicionado como un componente fuerte dentro de la institución educativa, entendiendo que un ambiente sano, tiene incidencia en los aprendizajes.

SEGUNDO.- El desempeño docente, contribuye a lograr los aprendizajes esperados y la ejecución de las tareas propias de la labor docente. La manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base del docente, que pueden ser descritas y evaluadas, expresando de esa manera la competencia profesional.

TERCERO.- Desde el Marco del Buen Desempeño Docente, con la Dimensión 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Se busca que la docencia se realice necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. Por lo que se concluye que el buen clima institucional repercute en un mejor desempeño docente.

Los directores o los equipos directivos, están llamados a reconocer los logros de los docentes, tener disposición a escuchar y dar respuestas oportunas a las demandas de los docentes, así como a retroalimentar la labor pedagógica, estableciendo canales de comunicación efectiva y promoviendo participación en la toma de decisiones en función de objetivos y metas institucionales.

REFERENCIAS CITADAS

- Albán, M. (s.f.). *Habilidades sociales y su incidencia en el trabajo colaborativo de las organizaciones educativas del Ecuador*. Obtenido de <http://pacarinadelsur.com/home/amautas-y-horizontes/1609-habilidades-sociales-y-su-incidencia-en-el-trabajo-colaborativo-de-las-organizaciones-educativas-del-ecuador>
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Camacho, Y. (2004). *Gestión Educativa Participativa y Fundamentos de Planificación*. Bolivia: s/e.
- De la Fuente, L. (2010). *Manual de Relaciones Humanas. Centro de Estudios CEDPRE para la formación de cuadros de la UOM Bahía Blanca*. Buenos Aires. Argentina: s/e.
- DuBrin, A. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Gómez, A. (2017). *Proceso de Enseñanza y Gestión Participativa*. República Dominicana: San Francisco de Macorís.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Ecuador: Universidad Ecotec.
- LLECE-UNESCO. (2008). *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Primer reporte de los resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo*. Chile: Unesco.
- Minedu. (2007). *Proyecto Educativo Nacional*. Lima: Ministerio de Educación.
- Minedu. (2010). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Ministerio de Educación.
- Minedu. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Miisterio de Educación.
- Minedu. (2013a). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Ministerio de Educación.

- Minedu. (2013b). *Tutoría y Orientación Educativa. Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas*. Lima: Ministerio de Educación.
- Minedu. (2014). *Paz Escolar. Estrategia Nacional contra la Violencia*. Lima : Tecnología Gráfica. SAC.
- Minedu. (2016). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima: Ministerio de Educación.
- Minedu. (2017a). *Proceso de enseñanza y gestión participativa*. Lima: Ministerio de Educación.
- Minedu. (2017b). *Participación y clima institucional para una organización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. 1° Ed. escolar efectiva*. Lima: Ministerio de Educación.
- Minedu. (2017c). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Ministerio de Educación.
- Puig, J. (s.f.). La escuela, comunidad participativa. *Cuadernos de Pedagogía*, 253.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas. 1° Ed.* Lima: UNESCO.
- Valoras UC. (2008). *Clima Social Escolar*. Obtenido de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/clima_social_escolar.pdf

El clima institucional en el desempeño docente.

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	0 %	7 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1 %
2	repositorio.upp.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.ucss.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	docplayer.es Fuente de Internet	1 %
6	Submitted to Universidad Nacional San Agustín Trabajo del estudiante	1 %
7	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	<1 %
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

9	issuu.com Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.untrm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	psicologiaporla vida.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
12	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 15 words
 Excluir bibliografía Activo