



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**UNIDAD DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Propuesta de mejora de la gestión pedagógica en la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén 2015, para optimizar la práctica docente y los aprendizajes.**

## **TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

**AUTOR:**

**Br. PLASENCIA OBANDO, Eder Elmor.**

**ASESOR:**

**Dr. SEVILLA EXEBIO, Julio César**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2017**

**Propuesta de mejora de la gestión pedagógica en la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén 2015, para optimizar la práctica docente y los aprendizajes.**

**PRESENTADO POR:**

---

**Br. PLASENCIA OBANDO, Eder Elmor**  
**AUTOR**

---

**Dr. SEVILLA EXEBIO, Julio César**  
**ASESOR**

**Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

**APROBADO POR:**

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**SECRETARIO DEL JURADO**

---

**VOCAL DEL JURADO**

## DEDICATORIA

A mis colegas profesores, que aún están todavía cubiertos por esa nebulosa que no les permite ver con claridad hacia dónde vamos y que queremos de la educación en el Perú, que tal vez, este humilde trabajo, les sirva como reflexión y análisis permitiendo romper con la ideología que los aliena y que los hace desvirtuar la realidad, quedando suplantada por una speudorealidad y a la vez asumiendo una falsa conciencia.

Que nuestra escuela, sea un espacio de confrontación y de resistencia, en donde deben emprenderse múltiples y ricas iniciativas que escapen al control neoliberal y en donde si es posible alumbrar proyectos innovadores, como el que proponemos, que tengan un único propósito: mejorar el desempeño docente y también los aprendizajes, buscando en todo momento hacer de la educación el vehículo para la transformación social.

ELMOR

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposa, hijos y nietos que siempre son mi motivación y la razón de ser cada día. A mis Padres que me legaron esa partícula de ensueño que es el crecer y que su espíritu aún está presente en el éter del espacio sideral, vigilantes para discurrir por la senda del bien, y si acaso tropiezo impulsarme con esa fuerza cósmica, levantarme y seguir adelante.

Mi hogar, tierno y dulce que, impregnado de amor, comprensión, tolerancia permitió seguir desarrollándome personal y profesionalmente y por ende concretar este proyecto.

ELMOR

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I:</b>	
<b>ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DOCENTE .....</b>	<b>13</b>
1.1. UBICACIÓN: .....	14
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. ....	16
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA .....	20
1.3.1. SOCIAL: .....	21
1.3.2. ECONÓMICO:.....	21
1.3.3. ARTÍSTICO CULTURAL:.....	21
1.3.4. POLÍTICO:.....	22
1.3.5. CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO: .....	22
1.3.6. GESTION INSTITUCIONAL .....	22
1.3.7. GESTIÓN PEDAGÓGICA .....	22
1.3.8. GESTION ORGANIZACIONAL.....	24
1.3.9. GESTIÓN COMUNITARIA .....	25
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
1.4.1. Tipo de investigación: .....	27
1.4.2. Diseño de contrastación de la hipótesis.....	27
1.4.2. Población y Muestra .....	27
<b>CAPÍTULO II:</b>	
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
2.1. Teórico científico:.....	31
2.2. Características.....	37
2.3. Procesos de Gestión.....	39
El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. ....	41
2.4. Gestión pedagógica.....	42
2.5. Teorías Pedagógicas .....	45
2.6. Enfoques de Gestión escolar.....	50
<b>CAPÍTULO III:</b>	
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA.....</b>	<b>52</b>
3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS.....	52
3.1.1. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVAS N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA IDENTIFICAR SI LA GESTIÓN ESTA DIRECCIONADA A LOS APRENDIZAJES. ....	53
3.1.2. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO	

Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA IDENTIFICAR SI LA GESTIÓN ESTÁ DIRECCIONADA A LA MEJORA EL DESEMPEÑO DOCENTE.	55
3.1.3. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVAS N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO.	57
3.1.4. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVAS “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LO REFERENTE A PLANIFICACIÓN CURRICULAR.	58
3.1.5. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA DETERMINAR EL USO DE ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS EN EL DESARROLLO DE LAS SESIONES DE APRENDIZAJE.	60
3.1.6. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVAS “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LO REFERENTE A USO EFECTIVO DE RECURSOS Y MATERIALES EDUCATIVOS EN LAS SESIONES DE APRENDIZAJE.	61
3.2. PROPUESTA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPÉN – 2017, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE.	62
3.2.1. INTRODUCCIÓN	62
3.2.2. FUNDAMENTACIÓN	63
3.2.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	66
3.2.4. JUSTIFICACIÓN	67
3.2.5. CONTENIDOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA	73
3.2.6. Propuesta de gestión pedagógica para mejorar el desempeño docente	75
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>107</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>111</b>

## RESUMEN

La finalidad de ésta investigación es mejorar la práctica docente y los aprendizajes en la Institución Educativa “Carlos A. Olivares” de Chepén, considerando el diseño y posterior aplicación de una propuesta de gestión pedagógica, por lo que se formuló el siguiente objetivo: Elaborar una propuesta de gestión pedagógica, para mejorar la práctica docente y los aprendizajes en la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén – 2015. En lo relacionado a la hipótesis: Si se diseña y fundamenta una propuesta de gestión pedagógica en base a los aportes de las teorías Culturalista y del Aprendizaje Significativo de Vygotsky y Ausubel, entonces es posible mejorar la práctica docente en la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén – 2015. La lógica investigativa asumida para la solución de la problemática, estuvo orientada a la utilización de métodos teóricos y prácticos, tales como el histórico-lógico, hipotético-deductivo, para la elaboración del informe de investigación. El aporte del investigador consistió en diseñar una propuesta de gestión pedagógica, lo cual posibilitará mejorar significativamente la práctica pedagógica del docente en la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, y, por tanto, considerando los resultados obtenidos, se podrá optimizar el servicio educativo que oferta la institución. En esta perspectiva, los docentes de la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, podrán fortalecer sus habilidades relacionadas a su práctica pedagógica y así mejorar sustancialmente la calidad educativa que la institución oferta.

**PALABRAS CLAVES:** Propuesta, gestión pedagógica, práctica docente, estudiantes, aprendizajes.

## **ABSTRACT**

The research is to improve the teaching performance at the "Carlos A. Olivares" Educational Institution of Chepén, considering the design and subsequent application of a pedagogical management proposal, for which the following objective was formulated: To elaborate a pedagogical management proposal, to improve the teaching performance in the educational institution No. 80382 "Carlos A. Olivares" of Chepén - 2015. In relation to the hypotheses formulated, we have a general hypothesis: If a pedagogical management proposal is designed, then it is possible to improve the teaching performance in the educational institution No. 80382 "Carlos A. Olivares" of Chepén - 2015, also an alternative hypothesis: The proposal of pedagogical management significantly improves the teaching performance in the educational institution No. 80382 "Carlos A. Olivares" of Chepén - 2015; and a null hypothesis: The pedagogical management proposal does not significantly improve the teaching performance in educational institution No. 80382 "Carlos A. Olivares" of Chepén - 2015. The research logic assumed for the solution of the problem was oriented to the use of theoretical and practical methods, such as the historical-logical, hypothetical-deductive, for the preparation of the research report. The experimental contribution of the researcher consisted of properly designing a pedagogical management proposal, which makes it possible to significantly improve the teaching performance in the educational institution No. 80382 "Carlos A. Olivares" of Chepén, and therefore, considering the results obtained, it will be possible to optimize the educational service offered by the institution. In this perspective, the teachers of the educational institution No. 80382 "Carlos A. Olivares" of Chepén, will be able to strengthen their skills related to their performance and thus substantially improve the educational quality offered by the institution.

**KEYWORDS:** Proposal, pedagogical management, teaching performance students.



## INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual, la civilización se ha abierto camino, aunque sea conceptualmente, hacia estilos, maneras y concepciones de formas superiores de vida, de calidad de vida. Los científicos sociales, la sociedad del conocimiento, el mundo académico en general considera que el ser humano, es la razón social del adelanto científico y tecnológico, y así lo han plasmado y reglamentado en leyes, acuerdos y pactos internacionales las sociedades modernas. La Constitución Política del Perú de 1993, en su Art, 1º dice “: El ser humano es el fin supremo de la sociedad y el Estado”.

Pero a pesar de 21 siglos de civilización, existe la división del mundo, que no es sino la estratificación social de las viejas sociedades, como lo llamara Marx, hoy en el capitalismo, imperialismo o neoliberalismo subsisten esas divisiones, por lo que se habla de países desarrollados y subdesarrollados, países del norte y países del sur, países pobres y ricos, alienados y no alienado, 1er mundo y tercer mundo, etc. Las características entre ambos grupos es que los unos tienen todo y los otros no tienen nada o casi nada, pero para que esta situación se haya dado, la educación ha jugado un papel determinante, veamos la historia.

En el régimen esclavista, sociedad que por primera vez en la historia, aparecieron las clases sociales, Platón, intelectual y filósofo de ese tiempo como miembro de la casta dominante, representaba o consideraba el único funcionario válido y correcto del Estado: el que garantizaba y mantenía su poder político o dominación, decía: “No todos nacemos con el mismo talento, uno tiene más disposición para hacer una cosa y otro la tiene para la otra .Es preciso consagrar las naturalezas diferentes a oficios diferentes ,cada ciudadano sólo debe aplicarse a aquellos para lo que ha nacido” De esa manera Platón justificaba las diferencia de clase de la injusta sociedad esclavista. El sistema educativo era el encargado de hacer compatible estas dos situaciones: su función era descubrir las aptitudes que tiene cada uno y orientarlo a ocupar el puesto que el corresponde en el orden social

Con el devenir histórico, esta característica se ha venido dando en el desarrollo de la sociedad, es decir, estuvo presente en el feudalismo, y hoy en el capitalismo,

obviamente con las particularidades propias de cada momento histórico ya que las fuerzas productivas y las relaciones de producción son el motor que mueve la historia.

Dentro de este contexto el maestro, ha estado inmerso en múltiples reformas de la educación, todas ellas acompañadas por cambios en la formación de los maestros, pero siempre la intención formativa sigue siendo la misma. ¿Quién educa al educador? La sociedad que lo necesita como instrumento para la formación de su gente. ¿Quién determina la finalidad de esa educación? ¿Quién regula el contenido y la finalidad de la formación del docente? Las relaciones de poder que aparecen como eje de su praxis.

La intención del maestro está constituida por dos elementos: ideología y espíritu crítico. Engels escribió: “una ideología es un conjunto de ideas que vive una vida independiente y sometida únicamente a sus propias leyes” La ideología del maestro corresponde a la ideología que lo aliena y se expresa por medio de la transmisión sin conciencia de los fines que persigue de esa manera desvirtúa la realidad y forma a las futuras generaciones, con esa pseudoconciencia con esa mala conciencia. La realidad de vivir en países pobres queda desvirtuada, queda así suplantada por una pseudorealidad, la de una sociedad rica e igualitaria en la que únicamente pasan hambre los holgazanes. La explotación del hombre, la condición de los productores de plusvalía queda reducida a un problema de incapacidad personal, de individuos capaces o incapaces. En esta situación, el maestro oscila entre lo que es y lo que debería ser, entre la realidad y utopía; y en consecuencia pierde la estimación de lo real y choca con la realidad del medio. El maestro de verdad significa ser ejemplo y acción ejemplarizadora y para que forme humanamente los corazones y la mente de los educandos, debe tener un requisito esencial que provenga de un corazón y una mente liberados del yugo de la ideología

La novedad de este trabajo consiste en una propuesta de gestión pedagógica que permita la liberación del maestro de esa ideología que lo parametra, que lo hace distorsionar la realidad y que finalmente crea una falsa conciencia con la cual vive engañado y de espaldas a su propia realidad. Si eso es posible lograr la práctica docente sería más fructífera y los aprendizajes más reales y por ende estaríamos formando ciudadanos comprometidos con el cambio social.

El informe de investigación: propuesta de mejora de la gestión pedagógica en la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén – 2015, para optimizar la práctica docente y los aprendizajes, ésta orientado a ser desarrollado en la I.E. aludida y cuyo objeto de estudio se inscribe en ese propósito de mejorar la práctica docente y los aprendizajes a partir de la desalienación ideológica de los docentes; para ello nos hemos propuesto como objetivo general: Elaborar una propuesta de Gestión Pedagógica, para mejorar la práctica docente y los aprendizajes. Y los objetivos específicos: Diagnosticar el nivel de desempeño docente, diseñar estrategias didácticas, diseñar el marco teórico. Tomamos como base la teoría sociocultural de Lev Vygotsky, del aprendizaje significativo de Ausubel los aportes teóricos de Encinas, Mariátegui, Arguedas, Merani y otros estudiosos. Si desideologizamos al docente, es decir si rompemos con la alienación ideológica de las clases, que detentan el poder para sostener el status quo, es decir cortar la alienación ideológica, entonces los maestros desarrollaremos un trabajo más óptimo, más real a partir del contexto social y de los problemas sociales que caracterizan a nuestra sociedad. Por ello es que nuestra hipótesis es: Si diseñamos y fundamentamos una propuesta de gestión pedagógica en base entonces mejoraremos la práctica docente y los aprendizajes en la Institución Educativa “Carlos A. Olivares” de Chepén. Obviamente nuestra propuesta se basa en una filosofía científica que es el materialismo dialéctico, en el contexto socio cultural de nuestra sociedad. Siendo el objetivo general y los objetivos específicos.

En el capítulo I, Análisis del objeto de estudio, se establece la ubicación de la institución educativa, como se plantea el problema y como se manifiesta, así como la estructura metodológica.

En el capítulo II, se ha elaborado el Marco teórico de la investigación a partir de las teorías científicas de educación basadas en la producción literaria de estudiosos tanto extranjeros como nacionales. Es el sustento teórico de la educación que hoy en día ya no busca la reproducción y homogenización sociocultural de los individuos, sino que la educación es un proceso de interacción dialéctica entre los actores educativos y una construcción social a través de la praxis

El capítulo III se ha trabajado los datos estadísticos y fundamentalmente la propuesta de mejora de la Gestión Pedagógica. Propuesta que se enmarca en cómo hacer de la educación una acción transformadora y un medio para el cambio social.

Como la comunidad educativa incluidos los estudiantes participan activamente en la construcción de sus saberes y sus aprendizajes y estos últimos no solo los adquieren en el aula sino que saben aprender en forma autónoma en relación directa con el contexto. Se señala que el maestro tiene la obligación moral de mejorar su práctica pedagógica, al mejorar su desempeño se propicia la calidad educativa. Se escriben las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía

.

# **CAPÍTULO I:**

## **ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

## **UBICACIÓN:**

La Institución Educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares”, seleccionada como población y muestra, materia de la presente investigación, se encuentra ubicada en el centro de Chepén, en la Avenida Ezequiel Gonzales Cáceda N° 1079, al frente del mercado de abastos, correspondiente a la zona urbana del distrito de Chepén. Tiene 89 años de vida institucional, se crea como institución educativa del nivel primario, para posteriormente, hace veinticinco años, ampliarse nivel secundario.

La infraestructura es de material noble, construida hace aproximadamente 20 años, y paulatinamente se ha ido incrementando otras edificaciones de acuerdo a las necesidades de la institución. El número de alumnos es 1240, distribuidos de la siguiente manera 510 de primaria y 730 de secundaria. En la mañana funciona el nivel primario y secundario por la tarde. Los docentes en el nivel primario son nombrados en su mayoría, pero también contamos con cuatro docentes contratados, un Profesor de Educación Física, una docente que tiene a cargo la Aula de Innovación Pedagógica y dos docentes de aula, haciendo un total de veintitrés docentes. En el nivel secundario se cuenta con más de cuarenta docentes entre nombrados mayoría y también contratos. El personal administrativo en número de seis distribuidos tres en la tarde y tres en la mañana. El Equipo Directivo, Director, 03 Sub Directores y 01 Coordinador de Tutoría todos han sido designados quiere decir que han alcanzado la plaza mediante concurso Nacional, lo que es una fortaleza para la institución.

El distrito de Chepén fue creado por Decreto Supremo del General don Felipe Santiago Salaverry, el 18 de abril de 1835, como parte de la provincia de Chiclayo. La provincia de Chepén fue creada por Ley 23910 del 8 de septiembre de 1984, en el gobierno del Presidente Fernando Belaúnde Terry. Está conformada por los tres distritos: Chepén con su capital la ciudad de Chepén; Pacanga con su capital el pueblo de Pacanga, que se elevó a la categoría de villa por dicha ley; y Pueblo Nuevo con su capital el centro Poblado de Pueblo Nuevo, que se elevó a la categoría de villa por dicha ley. Limita por el norte con la Provincia de Chiclayo (Lambayeque); por el este con las provincias de San

Miguel y Contumazá (Cajamarca); por el sur con la Provincia de Pacasmayo; y, por el oeste con el Océano Pacífico

Chepén, se encuentra ubicada en el valle Jequetepeque, bañado por el río del mismo nombre, lugar estratégico y apropiado para la agricultura y el comercio. Y como dicen sus habitantes, es el ombligo del norte, pues desde allí parten ramales que intercomunican con Chiclayo, Cajamarca, San Gregorio, San Miguel, Contumazá, Trujillo, y otras ciudades del Perú.

La ciudad de Chepén, se ubica a solo dos horas y media al norte de la ciudad de Trujillo, y a 45 minutos al sur de la ciudad de Chiclayo. Sólo basta con tomar cualquier ómnibus que cubre la ruta norte, y llegar a la ciudad de Chepén para luego dejarse envolver por la riqueza que nos ofrece una tierra llena de la solidaridad y la riqueza espiritual de su gente.

La provincia de Chepén, cuenta con una población de 85 980 habitantes, una superficie de 1142.43 km<sup>2</sup> y una altitud de 135 msnm. Nos presenta un mundo lleno de historias por conocer y valorar, por ser el fruto de lo que nos dejaron nuestros antepasados y que nunca es tarde para conocer. Y Si el visitante quiere quedarse más de un día en la ciudad de Chepén, hay hoteles muy cómodos con un excelente confort, y para todos los gustos una exquisita e inconfundible comida típica, que es una riqueza astronómica incomparable.

La educación básica en este distrito, muestra bajos niveles de rendimiento escolar, producto de muchas limitaciones, principalmente de orden político, entre los que se cuenta, Gobierno Regional de la Libertad en manos del APRA, órgano descentralizado UGEL con funcionarios del mismo partido en consecuencia la corrupción campea en toda su estructura. Al no priorizarse el problema educativo no hay capacitación, tampoco recursos, y por lo tanto la calidad educativa está ausente.

El actual Alcalde electo, Dr. Nelson Kont Che; líder del movimiento independiente Fuerza Chepén, elegido democráticamente en las últimas elecciones, venciendo a la corruptela aprista que se habían enquistado por tres

periodos consecutivos, y que habían hecho de Chepén su feudo convirtiéndolo en una de las provincias más atrasadas, con caos administrativo y la corrupción por todas partes; está diseñando un proyecto turístico a fin de invitar a conocer ésta pujante y generosa tierra, primero a nuestros coterráneos, a los peruanos y así como también a los turistas extranjeros y de esa manera fomentar y aumentar las divisas para nuestra provincia.

### **1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

El desarrollo histórico cultural de los pueblos de América Latina no ha sido homogéneo, ha estado jalonado de un conjunto de hechos políticos, sociales y económicos. El colonialismo español fue el más prolongado del mundo, en el caso del Perú casi 200 años de dominación con la consecuente destrucción del aparato productivo del incario y la explotación del hombre aborigen.

Que, al imponerse un régimen político colonial, en las sociedades en formación de la América latina, el papel de la educación respondía a los intereses de quienes coercitivamente detentaban el poder político. De tal manera que fue a la iglesia a quien se le encomendó la gran responsabilidad de la educación en la colonia. La iglesia en su proceso de evangelización impuso a sangre y fuego sus creencias y su fe y como ente rector de la educación de la mano con el Estado feudal direccionó su concepción del tipo de hombre que deberían formarse en las escuelas y centros superiores y obviamente era el que le convenía al sistema socio económico imperante.

Luego de casi dos siglos de prolongadas guerras justas por el proceso de liberación, desde que el invasor puso sus pies en territorio americano, sobrevino la explotación neocolonial, que no es sino una forma más elegante de dominación y de sojuzgamiento de los pueblos, la misma que subsiste hasta nuestros días.

A través de la historia desde que aparece el Estado las sociedades se han dividido: en ricas y pobres. El colonialismo ayer, hoy el neocolonialismo, y neoliberalismo, se ha implantado en todos los países, pero en los países pobres, llamados también tercer mundistas, subdesarrollados, no alineados, Norte y Sur



etc. La aplicación de este modelo a traído mayor desigualdad, exclusión social y subdesarrollo. La ilusión de muchos pensadores del siglo XIX de creer que el progreso técnico y la cultura serían la solución a los problemas de la humanidad, se ha venido abajo, hoy en las sociedades desarrolladas los índices de criminalidad, suicidios a ha ido en aumento. Al respecto el Dr. Felipe de J Pérez Cruz señala que la mayoría de países del Asia, África y América latina, con más de 500 años de explotación colonial y neocolonial, integran un sur de subdesarrollo y atraso científico y tecnológico. Con apenas 20% de los recursos del planeta, enfrentan problemas y necesidades de 4400 millones de seres humanos: 1200 millones de esas personas (en más de 110 naciones) están en la pobreza y la miseria; 800 millones no cuentan con alimentación adecuada ni atención médica, 3/5 no tienen instalaciones sanitarias, 1/3 no tiene agua potable, 1/4 carece de vivienda, 1/5 no cuenta servicios básicos de salud, y 900 millones son analfabetos.

Las naciones del norte con menos del 20% de la población mundial, tienen en su poder aproximadamente el 80% de los recursos de la tierra. Concentran el 82% de los mercados de explotación, dominan el 68% de la inversión extranjera, controlan el 71% del comercio internacional y consumen el 80% de la energía producida en el mundo.

Durante siglos, el acceso al conocimiento en el sur fue monopolizado por la iglesia católica y los países colonizadores. La ciencia y la tecnología sólo fueron permitidas como vehículos para incrementar la más despiadada explotación de los recursos humanos y naturales. Los conocimientos científicos fueron atesorándose en los grandes almacenes institucionales de Europa y los EE.UU. en los siglos XIX Y XX las naciones del sur continuaron sometidas a la subordinación política, económica científico y tecnológica.

La sociedad globalizada de la propuesta neoliberal profundiza la injusta división internacional del trabajo y agudiza los mecanismos de marginalidad productiva y científico tecnológico, la explotación y subdesarrollo de nuestros pueblos.

Los nuevos paradigmas tecnológicos ensanchan la brecha entre quienes desarrollan tecnología y los que quedan al margen de las transformaciones impulsadas por los nuevos conocimientos de punta y altas tecnología. A pesar de la revolución científico-técnica, de los procesos productivos, comunicacionales y culturales que ha adelantado la globalización existe una débil información de nuestras sociedades. En Finlandia hay más personas conectadas a internet que todas las naciones de América latina y el Caribe juntas.

Según el banco mundial reveló que las fallas en el sistema de educación de América Latina están dejando a la región cada vez más rezagada. El sistema educativo no prepara a la población para trabajar con las nuevas tecnologías. La sociedad globalizada de la propuesta neoliberal profundiza la injusta división internacional del trabajo y agudiza los mecanismos de marginalidad productiva y científico tecnológica, la explotación y subdesarrollo de nuestros pueblos. Los nuevos paradigmas tecnológicos ensanchan la brecha entre quienes desarrollan tecnología y los que quedan al margen de las transformaciones impulsadas por los nuevos conocimientos de punta y altas tecnologías.

Estas abismales diferencias no son casuales son fomentadas por el mercado ya que las empresas invierten sólo donde hay negocio. La tecnología se crea en respuesta a las presiones del mercado y no a las necesidades de los pobres, que tienen escaso poder adquisitivo. Existen cifras irrisorias, a nivel mundial, en lo que inversión social se refiere 300 millones para el sida, el 0,2 a la neumonía y enfermedades diarreicas. El discurso sobre la libertad y la democratización en la llamada sociedad del conocimiento es una farsa.

La brecha del “conocimiento científico” se profundiza entre naciones ricas y pobres y ya ha llegado a convertirse en factor acelerador de la pobreza y el subdesarrollo. El 2.5 y 3% del P.B.I. de las naciones ricas son destinadas para investigación, los países pobres apenas llegan 0.5%. El 2004 fueron concedidas 810 955 patentes en todo el planeta, de las cuales correspondió el 77% a los países ricos, lo cual se convierte en un monopolio del saber humano con fines mercantiles.

La educación en el sistema capitalista también tiene un propósito formar “capital humano”, pero exige que su inversión sea altamente rentable al menor costo y que responda a las necesidades del mercado, de investigación, desarrollo y de producción. El capitalismo propugna “reformas educativas” de matriz neoliberal: una educación “masificada” para la mayoría de la población y otra educación elitista para la minoría que disfruta del poder de clase.

El tipo de formación que preconiza el gran capital y la mayoría de los gobiernos e instituciones de los países desarrollados, se ha convertido en factor determinante del atraso y dependencia de los países del sur. Ejemplo la región, Latinoamérica y el Caribe la alta cobertura en la enseñanza primaria contrasta con el alto índice de repitencia, el más alto de todo el mundo. El 42,8 % no accede al nivel secundario en los países desarrollados la cobertura es universal.

El robo de inteligencias por parte de las naciones del norte se ha incrementado en los últimos años, de 75 millones en el 1965, a 150 millones de personas en el año 2000. Para EE.UU. se estima que el 23% de sus doctores en ciencias han nacido fuera de sus fronteras. El robo de cerebros se constituye en un factor más de empobrecimiento de las naciones subdesarrolladas y de enriquecimiento para los países receptores. Sólo en América Latina han emigrado 1.1 millones de científicos e investigadores a las naciones industrializadas.

El desafío del sur para salir de su estado de pobreza y subdesarrollo y asumir los procesos de modernización no es el de las estrategias del mercado de las corporaciones transnacionales o la condicionada transferencia de tecnología, sino el desarrollo de políticas públicas centrada en las necesidades de los hombres y mujeres.

Existen posibilidades reales de estimular la creación, romper la brecha digital, compartir el conocimiento, la cultura. La educación y el arte, vivir de las creaciones propias, replantear la industria, y todo ello si necesidad de criminalizar o penalizar la libre creación la libre circulación del saber. Hoy debemos multiplicar el conocimiento y convertir la ciencia y la técnica en

disparadores de un desarrollo capaz de revertir siglos de explotación y desigualdad.

Un rasgo indudable de esta nueva era es la importancia sin precedentes que adquiere el saber científico tecnológico. Son claras las tendencias que indican que ingresamos en la “era del conocimiento”. Como dicen Toffler: “Todos los sistemas económicos descansan sobre una ‘base de conocimientos’. Todas las empresas dependen de la existencia previa de este recurso, de construcción social. A diferencia del capital, el trabajo y la tierra, aquél suele ser desdeñado por economistas y ejecutivos cuando determinan las aportaciones precisas para la producción. Y, sin embargo, este recurso es el más importante de todos.” (Toffler, 1995)

Es el más importante porque es el más humano. Porque sólo conoce (aprende) el ser humano, pero también porque “el conocimiento tiene virtudes intrínsecamente democráticas. A diferencia de las fuentes de poder tradicionales (la fuerza, el dinero, la tierra) el conocimiento es infinitamente ampliable. Su utilización no lo desgasta, sino que, al contrario, puede producir más conocimiento. Un mismo conocimiento, puede ser utilizado por muchas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación, intercambios, críticas constructivas, diálogo. Todas ellas condiciones propias de una sociedad democrática” (Tedesco, 1995)

Una “sociedad del conocimiento” se perfila, entonces, como una forma social superadora de las actuales, a condición de que el conocimiento - que es la base - sea un bien que está disponible para todos. Esta es la nueva sociedad. Mucho conocimiento al alcance de todos, distribuido de tal manera que garantice igualdad de oportunidades.

## **1.2. FORMULACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA**

Si observamos que el solo el 20% de docentes de la I.E. “CAO” ha logrado un buen desempeño docente, entonces con una propuesta de mejora de la gestión pedagógica

en base a los aportes constructivistas de Vygotsky y Ausubel, en la I.E. “CAO” se optimizará la práctica docente y los aprendizajes.

#### **1.2.1. SOCIAL:**

El desempeño docente, desde el punto de vista social, se presenta como una problemática recurrente en la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, por cuanto, los profesores son profesionales que ejercen una práctica pedagógica rutinaria desmejorando su desempeño, y su labor se circunscribe a una tarea netamente academicista descuidando el entorno social que está conformado por los padres de familia y la comunidad. Dedicar tiempo a tareas de organización, educación significaría hacerlo en horarios extra laborales y por sus actividades familiares y laborales no se abastecen para dichas tareas. Sus participaciones en las actividades programadas por la institución son limitadas, no se observa una un empoderamiento total, se nota una falta de identidad con la escuela.

#### **1.2.2. ECONÓMICO:**

La problemática identificada en esta investigación, incide directamente en el desempeño del docente de la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén, esto implica un costo adicional en la economía de los mismos, por cuanto es necesario participar en un sistema de capacitación y actualización docente permanente. En esta situación es el docente de aula el que asume esos gastos; por ello hay la necesidad de mejorar el nivel adquisitivo de los maestros por lo que la política salarial del Estado debe ser más equitativa y el docente tenga una mejor calidad de vida. Mejorar sus ingresos económicos significaría mayor dedicación al trabajo pedagógico, satisfacción de sus necesidades básicas y un equilibrio emocional para él y su familia. En la institución educativa, materia de estudio a pesar de las limitaciones económicas el 50% de docentes ya cuenta con maestría y el resto está estudiando.

#### **1.2.3. ARTÍSTICO CULTURAL:**

El docente de la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” de Chepén tiene bajos niveles de participación en actividades de índole cultural, esto implica que al no desarrollar actividades artístico culturales tampoco involucra a sus estudiantes. Sin duda no todas las personas desarrollan esas inteligencias como

lo llama Gardner pero eso no implica inactividad e indiferencia, por el contrario todo maestro debe ser un artista porque el enseñar es un arte y nos debemos a nuestros estudiantes. La gestión emocional que ejerza la escuela y el maestro en particular en el aula es garantía de la buena convivencia y de los aprendizajes.

#### **1.2.4. POLÍTICO:**

El hombre es un animal político y lo ha ejercido desde su aparición en la tierra, el maestro consiente e inconscientemente transmite una ideología, que es la del sistema imperante. En este sentido se puede considerar que la ejecución de la presente investigación permitirá fomentar nuevos proyectos educativos alternativos enmarcados dentro del paradigma de la diversidad que permita un nuevo hombre con un pensamiento más justo, más preparado y dispuesto a transformar su entorno social.

#### **1.2.5. CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO:**

Esta investigación, al atender el desempeño docente como una problemática que afecta el desarrollo integral de los participantes en la muestra de estudio, se orienta a la obtención de nuevos conocimientos científicamente comprobados que aporten al tratamiento educativo para mejorar el nivel de desempeño en los docentes participantes en la muestra de estudio.

#### **1.2.6. GESTION INSTITUCIONAL**

La gestión que aún caracteriza al “Carlos A. Olivares” es normativa, autoritaria, vertical, en donde no cabe el cuestionamiento y la autoridad se deja sentir de arriba hacia abajo. En la gestión no se consensua los acuerdos. Actualmente a pesar del avance de las ciencias, de la educación y dentro de este campo las teorías, enfoques, concepciones, se siguen luchando tenazmente contra la gestión tradicional que aun influye fuertemente en el pensamiento de los directivos, docentes, y que finalmente se manifiesta en los procesos de enseñanza aprendizaje, en la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

#### **1.2.7. GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Internamente con la Propuesta de Gestión Pedagógica para optimizar la práctica docente se propugna hacer del cambio, un tema cultural, un proceso permanente y sostenido. Un cambio desde las aulas, la escuela y de todos los actores educativos. Pese a los esfuerzos desplegados y a la participación de

titulares y encargados del equipo directivo a eventos de capacitación, ESAN2014, diplomados organizados por el Ministerio de Educación dirigido a Directivos y Docentes Inscritos al Concurso de acceso a Cargos Directivos no se ha percibido los cambios sustantivos en la gestión del año 2016, pero en el año 2017 con la aplicación de la nueva propuesta se espera tener logros significativos, teniendo en cuenta que el equipo Directivo es el que debe liderar estos procesos de cambio para mejorar sustantivamente la gestión pedagógica. Por ello es un imperativo hoy en día fortalecer las capacidades tanto de los directivos, como de los docentes para gestionar el aprendizaje, que es la razón principal de la escuela y de ésta investigación.

De los cuatro miembros del equipo directivo, Director y 03 Sub Directores, todos han sido designados quiere decir que han alcanzado la plaza mediante concurso Nacional, lo que es una fortaleza para la institución.

De acuerdo a los modelos de gestión de Juan Cassassus (1999) y a las características particulares de la I.E. el modelo corresponde a Calidad Total buscando aunque con muchas dificultades y obstáculos la calidad de la organización y por ende la calidad educativa. Para la institución es importante los resultados, los aprendizajes que nuestros estudiantes logran internalizar. Obviamente que no sólo se puede hablar de este modelo hay una fuerte influencia del normativo, Reingeniería y Comunicacional.

Se requiere un cambio total, en el enfoque, en el paradigma en la concepción de la educación, todo esto a través de una comunicación efectiva y de la Propuesta de Gestión que proponemos. Decíamos líneas arriba que aún nos cuesta a los maestros olivarios asumir resueltamente esa actitud de cambio, pero se persiste en eso, porque es la única vía para lograr el cambio en la gestión de la institución. El cambio tiene que darse en la persona, en el profesor(a) para luego trabajar con los estudiantes y padres de familia, pero ese empoderamiento es lo que nos hace falta. En el Nivel Primario se ha constatado a través del monitoreo que un 60 % de docentes están en ese proceso de cambiar, porque lo demuestran en su trabajo diario en la participación efectiva de los diferentes compromisos con la I.E., mientras que el otro grupo sigue con su forma y estilo de trabajo tradicional,

renuentes a todo cambio, persistiendo tercamente en la acriticidad, el memorismo y la enseñanza desligado del contexto real.

En la dimensión Pedagógica, se puede afirmar que la gestión no está centrada en los aprendizajes puesto que el Equipo Directivo y demás responsables no han elaborado el PCC, porque todavía no se ha podido vertebrar un trabajo en equipo, que lo haga sobre la base de la reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos, sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares. Nos falta sistematizar y plasmar en nuestros documentos las modalidades de enseñanza, teorías de aprendizaje y enseñanza, procesos de evaluación, criterios de evaluación, currículo. Partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo de los aprendizajes en los alumnos. Si bien tenemos un Proyecto Institucional, no ha sido el resultado del trabajo serio y efectivo de los miembros de la comunidad educativa, por lo tanto no es el reflejo de la problemática tanto interna como externa de nuestra institución por lo que se hace necesario su inmediata revisión y actualización y en el desarrollo del mismo, el equipo directivo, identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para ambos niveles primaria y secundaria y ubiquen sus procesos y prácticas.

#### **1.2.8. GESTION ORGANIZACIONAL**

En la dimensión Organizacional, como cada centro educativo tiene un estilo, una política, una forma de funcionamiento tanto en el aspecto formal como en el informal, el nuestro se caracteriza por priorizar lo administrativo de lo pedagógico, centrándose el trabajo en el director como si solo él es el único responsable de la I.E. No se otorga responsabilidades a los demás miembros, desdeñándose las cualidades individuales y colectivas de los miembros de la organización. Se resalta el esfuerzo de los docentes de la institución, principalmente del nivel primario que luchan por hacer uso óptimo del tiempo, la utilización de los espacios pedagógicos en forma oportuna y racional, la distribución de las tareas, etc.



### **1.3.9 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La dimensión Administrativa, de la I.E. “Carlos A. Olivares” adolece de un liderazgo pedagógico por lo tanto no hay la motivación suficiente para involucrar a todos en la consecución de los objetivos institucionales. En cuanto a la gestión de los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) se puede observar que pese a que no se cuenta con un Proyecto de Presupuesto Anual, en donde se planifique el gasto, se avanza en la implementación de espacios pedagógicos y la construcción de aulas. En los últimos tres años se ha construido el A.I.P. (Aula de Innovación Pedagógica), se ha implementado el Auditorio institucional. Además, se ha construido una batería de baños, para varones y para mujeres. Se pretende además implementar una biblioteca escolar, sólo que el director no toma la decisión sobre el funcionamiento de este importante espacio pedagógico. La toma de decisiones es muy importante para nuestra institución, por ende, la información tiene que ser oportuna y necesaria.

### **1.2.9. GESTIÓN COMUNITARIA**

En la dimensión Comunitaria, a través del diagnóstico se ha determinado que en un 60% de los padres de familia proceden de zonas periféricas, en consecuencia, sus ingresos económicos son limitados, su nivel cultural es bajo encontrando un porcentaje considerable de analfabetos. Por ello es importante decodificar la situación social de la comunidad, reconocer sus costumbres su idiosincrasia, su folklore, rutinas, rituales que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte de su identidad. Por tal razón es indispensable que a través de experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de forma espontánea el trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

De acuerdo al diagnóstico realizado y al análisis FODA del Proyecto Educativo Institucional, la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares” tiene sus fortalezas y debilidades que obstaculizan el logro de la calidad educativa y que implica que la práctica docente debe y tiene que mejorar.

Resistencia al cambio.

- Falta conciencia, sensibilidad social y deseo de conocer los problemas nacionales

- Resistencia de las Instituciones a firmar Convenios o Alianzas estratégicas.
- El 30% de profesores no entregan sus fichas de actividades en el tiempo programado, demostrando falta de responsabilidad profesional.
- Deficiente comunicación horizontal entre alumnos y profesores.
- Deserción del estudiantado en un ínfimo porcentaje (factor económico, cambio de residencia de los padres, horario, etc.)
- Escasa gestión por parte de la dirección del plantel
- Pero también poseemos algunas potencialidades como:
- La institución se proyecta a la comunidad a través de proyectos productivos, mejorando la formación técnica y económica del estudiante.
- Contamos con una infraestructura moderna y nos encontramos ubicados en el centro de la ciudad

En el área administrativa nuestra problemática se sintetiza en:

- Falta de mobiliario pertinente.
- Escaso control de supervisión y monitoreo

Para hacer frente a esta problemática en el área administrativa tenemos las siguientes potencialidades:

- La Comunidad magisterial realiza actividades económicas para lograr tapar vacíos que se presenten

En el área técnica pedagógica nuestra problemática se manifiesta en:

- Inadecuada elaboración de las programaciones curriculares
- Carencia de planes de orientación académica y profesional para los alumnos
- Dificultad para desarrollar capacidades en el Planificación curricular.
- Improvisación de las sesiones de aprendizaje
- Poca capacidad para innovar la práctica pedagógica

Esta problemática se puede enfrentar con las siguientes potencialidades:

- Talleres de capacitación y actualización docente permanente
- Motivar a los docentes a que todos sean post graduados.
- Realizar Jornadas de inter aprendizaje.

En la I.E. N° 80382 “Carlos A. Olivares”, se observa, además, múltiples problemas técnico pedagógico que limitan el normal desarrollo integral de los estudiantes, entre estos problemas se observa aquello inmersos en el deficiente desarrollo de habilidades para la comprensión lectora, resolución de problemas, problemas de indisciplina, valores, deserción escolar, entre otros, sin embargo el problema que más resalta es el deficiente desarrollo de formación ciudadana, la falta de actitud crítica frente a los problemas de su entorno y los posibles alternativas de solución, lo que afecta directamente el proceso de aprendizaje significativo en los alumnos.

### 1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1. Tipo de investigación:

Según lo afirmado por Hernández (2006), la presente investigación es de tipo Descriptivo – Propositiva.

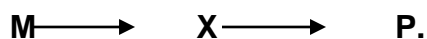
**hipótesis:** Si se diseña y fundamenta una propuesta de gestión en base a las teorías constructivistas culturalista de Lev Vygotsky y de aprendizaje significativo de Ausubel, entonces es posible mejorar el desempeño docente en la I.E. N° 80382 “Carlos A. Olivares”

**Variable Independiente :** Propuesta de gestión Pedagógica

**Variable Dependiente :** Desempeño Docente.

#### 1.3.2. Diseño de contrastación de la hipótesis

La presente investigación se aborda a través del diseño descriptivo propositivo, (Hernández, 2010), representado en el siguiente esquema:



**M:** Muestra (20 docentes y 5 directivos)

**X:** Instrumentos.

**P:** Propuesta de Gestión pedagógica. (Acción Propositiva).

#### 1.3.2. Población y Muestra

##### A) Población Muestral:

La población muestral, objeto de estudio, estuvo conformada por 25 trabajadores del nivel primario de la institución educativa N° 80382 “Carlos A.

Olivares” de la zona urbana del distrito y Provincia de Chepén., y su distribución por sección y género se aprecia en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 01**

PARTICIPANTE	PARTICIPANTES			
	M	F	TOTAL	
			f <sub>i</sub>	%
Directivos	5	--	5	20,00
Docentes	03	17	20	80.00
<b>TOTAL</b>			<b>25</b>	<b>100</b>

FUENTE: CAP – I.E. 80382 – 2017  
ELABORADO POR: Investigador

#### **B) Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

TECNICAS	INSTRUMENTOS	A QUIENES SE APLICÓ	OBJETIVO
Observación Sistemática	Guía de Observación	Docentes del nivel primario de la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares”	Evaluar la propuesta de gestión pedagógica
Encuesta	Instrumento	Docentes del nivel primario de la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares”	Describir el desempeño docente en la institución educativa N° 80382 “Carlos A. Olivares”

#### **a) Métodos**

Los métodos utilizados son los siguientes:

- Analítico: Nos permitió analizar la realidad problemática identificando las causas que lo propician.
- Inductivo – deductivo: Porque se partió de hechos observables sobre el problema para luego arribar a conclusiones.

#### **C) Análisis e Interpretación de Datos**

Para analizar la información obtenida para la investigación, se aplicó lo siguiente:

- a. Análisis documental
- b. Indagación
- c. Conciliación de datos
- d. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- e. Formulación de gráficos.

#### **D) Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos se realizó lo siguiente:

- a. Ordenamiento y clasificación, a través de cuadros y tablas estadísticas.
- b. Procesamiento manual.
- c. Proceso computarizado con Excel, para tal efecto se utilizó la estadística, así como gráficos estadísticos que nos permitió visualizar la información procesada.

Los resultados se presentan en cuadros, tablas y gráficos estadísticos con la finalidad de facilitar su análisis e interpretación, empleando el programa SPSS y Microsoft Excel 2013.

## **CAPÍTULO II:**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Teórico científico:**

### **A. Gestión Educativa:**

Para comprender la gestión educativa y por ende la gestión pedagógica, primero tenemos que comprender que es gestión y cómo ha evolucionado a través de la historia y ésta ligada íntimamente a los sistemas socio-económicos que se han sucedido en el tiempo, en donde el ser humano ha sido y es el protagonista del cambio, el centro de toda organización y en donde las nuevas estructuras imponen nuevas demandas en las instituciones educativas y nuevas responsabilidades a los profesores como generadores y mediadores de la internalización del conocimiento.

Actualmente la gestión, se considera como la clave del desarrollo de la administración. Viene del latín *gesteo* onis y significa hacer que las cosas sean aceptadas. Tiene relación con otros términos que es *gestare*, del cual viene *gestación* y se refiere al proceso que termina en el desarrollo de un ser o ente. Supone un proceso de desarrollo de la capacidad creativa.

En una institución Educativa es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento del centro educativo para el logro de sus objetivos institucionales. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza, la Propuesta Pedagógica Alternativa, propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos del centro educativo. Es, pues, la aplicación de las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos de la Institución Educativa.

La Gestión educativa es evolución de la administración, en la que se han introducido conceptos provenientes del campo empresarial, como el de gerencia, el control de procesos internos, costo, eficacia, eficiencia y efectividad. Dando acceso a espacios y oportunidades de maniobra para crecer y desarrollarse.

La gestión en toda institución tiene que estar siempre en proceso de cambio y preparada para manejar la complejidad interna y externa el desempeño de la

organización, la gestión que se realiza en ellas, por lo que no puede estar desligada del contexto y menos no estar dirigida a la satisfacción de la demanda social.

Diversos autores ligan los resultados directamente a la gestión y la organización de las instituciones; esto nos lleva a inferir que, la existencia de la pobreza de los resultados, es consecuencia de una mala gestión y organización de las instituciones educativas públicas.

Castañeda (2000, p. 80) establece esta relación en: El líder en acción: situaciones que enfrenta el líder... “las malas fallas de la empresa se debían precisamente a la mala administración”.

Castellanos y Rodríguez (2007, pág. 152) en Desde la otra Orilla, los relaciona cuando dice “unos malos resultados es una mala gestión administrativa”.

Igual sostiene Afierre(1995) en Volver a Pensar en la Educación volumen 2 “los malos resultados serán por una mala y defectuosa organización en las escuelas y docentes”

Bocaja y Robayo, (2009) en propuesta de gestión educativa para el colegio distrital ciudad de Villavicencio IED, desde la perspectiva de la ética del cuidado de sí. Colombia Manifiestan que “Actualmente son muchas las inquietudes que se tienen con respecto a la gestión pública y en torno a la eficiencia de la Educación en Colombia. De tiempo atrás, y no sólo en nuestro país, dadas las teorías globalizantes del Neoliberalismo, son fuertes los reparos en cuanto a la conveniencia de la administración pública en general, especialmente en Salud y Educación argumentando que lo público tiene una gran desventaja frente a la gestión privada ya que supuestamente ofrece mejores resultados.”

Método: Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Se desarrolló una investigación de campo no experimental tipo descriptiva correlacional. Se aplicó un cuestionario descriptivo sobre nuevas propuestas de



gestión educativas. La validez de dichas escalas ha sido contrastada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencia.

Los resultados de la investigación permiten concluir que: Al desarrollar un trabajo articulado entre lo directivo y lo académico se empieza a entender la gestión como aquel proceso organizado y planificado a través de una serie de actividades específicas al interior de una organización con el fin de alcanzar unas metas establecidas, es decir lograr que las cosas ocurran.

Esta propuesta busca cambiar la cultura existente al interior del colegio, siendo necesario construir un proyecto global de la Ética del Cuidado de Sí, que permee las más profundas estructuras de la institución educativa. La propuesta no puede ser abordada desde un área o asignatura específica, sino que es importante el trabajo por proyectos lo que enriquece a los estudiantes y docentes permitiendo clases más agradables y menos fatigosas; se abordan tópicos de todas las áreas estimulando una evaluación más integral y procesual.

Bocchetto (2008), en innovación Institucional y desarrollo experiencia y caminos para su integración hace notar que: “Existe una relación existencial entre la organización y su contexto. No existe organización de desarrollo si no está íntimamente integrada al espacio y aspiraciones de la sociedad que la contiene. Contextualmente la organización de desarrollo es la confluencia de la comunidad de actores sociales internos y externos. El desempeño de la organización emerge de la interacción interna y externa y se manifiesta en el conjunto institucional.

En consecuencia, la gestión de toda institución tiene que estar siempre en proceso de cambio y preparada para manejar la complejidad interna y externa, el desempeño de la organización, la gestión que se realiza en ellas, no puede estar desligada del contexto y menos no estar dirigida a la satisfacción de la demanda social

Marcelina Amparo Palomino Aguilar, Lima, Perú 2008 Estrategia de Trabajo Colaborativo para el Diseño y la Elaboración del Plan Estratégico Educativo de la Congregación Dominicanas De Santa María Magdalena de Speyer Región – Perú. La Planificación Estratégica En La Gestión Educativa. Para comprender mejor la relación entre gestión educativa y planificación estratégica, comencemos señalando los cambios más significativos producidos en años recientes en cuanto a la gestión educativa (Cassasus, 1999). Modelo normativo, modelo prospectivo, modelo estratégico, modelo estratégico situacional, modelo de la calidad total, modelo de reingeniería, modelo comunicacional. El uso de una determinada herramienta supone un modelo de gestión determinado. si nosotros utilizamos instrumentos normativos nuestra organización, por lo tanto, la planificación estratégica supone un modelo de Gestión Estratégica en el centro educativo.

Se hace necesario un modelo de gestión que sea capaz de enfrenta problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y más exigentes de calidad. Para esto se propuso una investigación enmarcada dentro de enfoque cualitativo y con el método de investigación-acción. La investigación-acción “significa, planificar, actuar, observar y reflexionar más cuidadosamente, más sistemáticamente y más rigurosamente de lo que suele hacerse en la vida cotidiana;

Para la operativización de un Plan de Acción que irá variando por la misma naturaleza de la investigación-acción en la que la estrategia de trabajo colaborativo, será fundamentalmente trabajo en equipo, de manera virtual y presencial, dependiendo de las circunstancias y requerimientos. Para esto se utilizará el Internet, a través de una página Web y un Yahoo group que será los medios para el trabajo a distancia y la intercomunicación, ya que los diferentes Colegios están ubicados en tres departamentos diferentes: Abancay en Apurímac, Juliaca en Puno y Chosica en Lima. Y el diseño del Plan Estratégico se llevará a cabo considerando cinco etapas: Socialización, Diagnóstico FODA, Declaración de la Misión y Visión, Plan estratégico y Plan operacional. Será una entidad de gestión normativa, y si utilizamos instrumentos lingüísticos nuestra entidad será de tipo comunicacional, pero si utilizamos instrumentos

estratégicos, el tipo de nuestra organización vendrá a ser una entidad de “Gestión Estratégica”.

En la parte concluyente de este trabajo de investigación se puede señalar que La metodología de investigación – acción colaborativa, aplicada en esta investigación fue un camino adecuado para lograr el diseño del plan estratégico a través del compromiso, y colaboración interrelacionada en el grupo que compartía la misma preocupación y finalidad.

Respecto a las etapas de diseño del Plan Estratégico, se ha concluido que es importante el análisis previo de la realidad, conviene también involucrar y comprometer a los estamentos educativos desde el inicio del diseño para asegurarnos, no sólo el compromiso de participación de todos los miembros, sino también la integración colaborativa y responsable de todos los miembros, en el diseño.

Gamarra (2007) en su tesis Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional en la I.E.”José Domingo Atoche”, del distrito de Pátapo, tiene como finalidad lograr un buen clima institucional, a través de una propuesta basado en un Modelo de Gestión Educativa Estrategia. Esta investigación se llevó a cabo en Pátapo y se aplicó a 62 trabajadores de la institución. Luego de recabar información con instrumentos respectivos que arrojaban el predominio de interés particular los conflictos, desconfianza, carencia de modelo de gestión por lo que se dificulta la labor educativa eficaz y eficiente.

Ante estos resultados se plantea un modelo. El eje de este modelo está centrado en el trabajo en equipo por la cual se realizó una etapa de sensibilización a todo el personal docente y administrativo a fin de motivarlos y comprometerlos a participar de las acciones a desarrollar, fue sustentada en las teorías de: Teorías de Sistemas, Teorías de las relaciones humanas, Teorías de las Motivaciones, Teoría Organizacional, Teoría de las Contingencia. A partir de esta investigación es evidente que existen condiciones desfavorables para el desarrollo de la labor educativa por lo que hay necesidad de un buen clima

institucional que facilite el trabajo escolar, elaborando una propuesta. Cabe señalar que esta propuesta no muestra objetivos claros de cómo lograr una eficaz labor educativa a través de la gestión sino más bien una descripción. Resalta el hecho de trabajar con muchas teorías lo que no clarifica el modelo de solución al problema.

## **B. Desempeño Docente**

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que todos los peruanos queremos: democrática, inclusiva, justa en donde haya una distribución de la riqueza más equitativa.

El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación Básica Regular.

Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

El próximo año el Ministerio de Educación dará inicio a la evaluación del desempeño docente que es de carácter obligatorio y punitivo. Dicha evaluación tiene por finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales de los docentes. Estos desempeños son seis: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, Evalúa e el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

Nuestra propuesta está de acuerdo con la evaluación, pero de ninguna manera que se utilice para dejar sin trabajo a los maestros que no son los responsables de la crisis que atraviesa la educación, en donde el único

responsable es el Estado porque no le ha dado la atención a la educación y en términos de presupuesto es uno de los más bajos de la región sudamericana.

## **2.2. Características**

- El alumno es la razón de ser de la escuela. La gran preocupación es que el niño, la niña y los adolescentes logren sus aprendizajes a partir de mejorar las condiciones de la salud integral y a través del desarrollo de habilidades que le permitan enfrentar los problemas cotidianos de la vida.
- Tenemos una meta definida y compartida: hemos definido ser un colegio que brinde una educación de calidad, con contenidos diversificados en salud integral y con un quiosco saludable.
- Gestión Participativa En la que participen todos los actores de la comunidad educativa, con el protagonismo de los niños, niñas y adolescentes de la escuela. Establecer un trabajo coordinado armonioso y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa. (Formas de organización de los niños y adolescentes Niños Promotores y Defensores de la salud escolar, Consejo Estudiantil)
- El trabajo en Equipo y delegación de funciones: La organización de la escuela está basada a través de equipos liderados conformados por los trabajadores del centro educativo, quienes trabajan en función de objetivos estratégicos, los equipos tienen autonomía con límites y tienen un coordinador. Ejm. Equipo de Trabajo con Padres de familia, Equipo de trabajo de Biblioteca, Equipo de trabajo de la feria de Ciencia, Equipo de trabajo del Desarrollo integral del Niño, la niña y del adolescente, Equipo de trabajo de Generación de Recursos Financieros, Equipo de Trabajo para el mejoramiento de los aprendizajes.
- Responsabilidad definida: La conformación de los equipos de trabajo, la delegación de funciones, y las responsabilidades definidas en cada equipo permite la fluidez en la gestión, el Manual de funciones (MOF) aclara bien cuáles son estas responsabilidades.

- Alianzas estratégicas: Canalizar el apoyo de entidades públicas y privadas a favor de la ejecución del Proyecto educativo Institucional.
- Transparencia en la gestión educativa: Esta deberá ser permanente de todas las actividades que se realiza en el centro educativo. Conocimiento y estricto cumplimiento de las normas establecidas en el centro educativo y del Ministerio de Educación.
- Actualización y capacitación: De acuerdo a las normas vigentes siendo de carácter obligatorio los docentes serán capacitados permanentemente.
- Selección y Control de personal: Tratando en lo posible de ubicar o delegar responsabilidades de acuerdo a su capacidad y eficiencia.
- Monitoreo, Asesoramiento y acompañamiento: Mediante el monitoreo recogemos información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permitan comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos (Rossi P, Freeman H. y Lipsey M. Evaluación a Systematic Approach, 1999) Nos permite ver la realidad con todas las virtudes y defectos para poder tomar decisiones y mejorar. Estos tres aspectos deben ser permanentes e integrales en cuanto atiende de modo continuo y armónico el proceso educativo. El acompañamiento tiene que ser flexible en cuanto a las formas en que se ofrece a sus exigencias y su adaptación a la realidad local, decimos que tiene que ser motivadora por que impulsa la creatividad y la superación de los docentes en su quehacer educativo. Y que sea proyectiva para que permita crear nuevas formas de aprendizaje.

El asesoramiento pedagógico consiste en la individualización de la enseñanza a fin de adecuarse a las condiciones y características de sus destinatarios.

El acompañamiento es la visita de una persona o equipo especializado para apoyar y ofrecer asesoramiento permanente y asesoría continua a los docentes y al director en temas relevantes para su práctica (CNE 2007)

- Toma de decisiones: es eficaz, oportuno, dinámico, responsable y comprometido en una determinada escala de valores.
- Cambios en la estructura organizativa: El modelo organizativo que teníamos hasta hace poco era muy rígido y el trabajo que veníamos haciendo no respondía a este organigrama vertical, pues ahora hemos asumido un organigrama diferente pero que se ajusta a nuestra realidad y que refleja las aspiraciones de toda la comunidad educativa. (Ver Organigrama).
- Autoridad: Ejercer la autoridad y jerarquía sin entorpecer las competencias de ejecución propia de cada uno de los equipos liderados de la escuela, contribuir con un espíritu de tolerancia, comprensión y respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa.

### **2.3. Procesos de Gestión**

En nuestro Proyecto Educativo Institucional planteamos un cambio de la estructura organizativa que concuerda con las aspiraciones de toda la comunidad educativa que a continuación detallamos:

- a. Valores:
  - Respeto, justicia, tolerancia, puntualidad y responsabilidad entre los agentes de la comunidad educativa.
  - Cultivar un espíritu democrático, solidario, ético, crítico, disciplinado y responsable.
  - Valorar nuestra identidad nacional, regional y local.
- b. Técnico Pedagógico:
  - Elaboración de Programas curriculares pertinentes
  - Clases preparadas, motivadoras y activas en donde el alumno será el principal actor de sus aprendizajes y el maestro sólo un guía del aprendizaje.
  - Desarrollar opinión crítica en los estudiantes de los problemas fundamentales de la sociedad local y nacional.
  - Contribuir al desarrollo de la conciencia nacional mediante acciones democráticas al interior de la I.E.

- Selección de materiales en su utilización.
- Elaboración y adquisición de material educativo de acuerdo al modelo de aprendizaje.
- Elaboración y ejecución del perfil educativo del plantel.
- Estricto cumplimiento del desempeño del horario y dar énfasis a las fechas cívicas.

c. Relaciones humanas:

- Relaciones humanas respetuosas, cordiales y fraternas entre los miembros de la comunidad educativa.
- Solidaridad y responsabilidad en las diversas acciones que se realizarán en el PEI.
- Impulsar el mejoramiento del perfil Educativo.
- Valorar el esfuerzo que realizan los docentes y personal administrativo en el trabajo pedagógico.
- Organizar eventos que permitan mejorar las relaciones humanas como implementación cultural y deportiva.

d. Administrativa:

- La selección, evaluación y control del personal se hará mediante la reestructuración administrativa del centro educativo en función del PEI.
- Trabajo planificado, responsable y participativo de todo el personal (directivo, jerárquico, docente y administrativo), alumnado y padres de familia.
- El Consejo Educativo Institucional integrado por el equipo directivo, presidido por el Director del centro educativo y los representantes de cada uno de los estamentos elegidos democráticamente, será un espacio de ejercicio democrático en la gestión
- Respeto, justicia, tolerancia, puntualidad y responsabilidad entre los agentes de la comunidad educativa.
- Cultivar un espíritu democrático, solidario, ético, crítico, disciplinado y responsable.
- Valorar nuestra identidad nacional, regional y local.

e. Técnico Pedagógico:



- Elaboración de Programas curriculares pertinentes
- Clases preparadas, motivadoras y activas en donde el alumno será el principal actor de sus aprendizajes y el maestro sólo un guía del aprendizaje.
- Desarrollar opinión crítica en los estudiantes de los problemas fundamentales de la sociedad local y nacional.
- Contribuir al desarrollo de la conciencia nacional mediante acciones democráticas al interior de la I.E.
- Selección de materiales en su utilización.
- Elaboración y adquisición de material educativo de acuerdo al modelo de aprendizaje.
- Elaboración y ejecución del perfil educativo del plantel.
- Estricto cumplimiento del desempeño del horario y dar énfasis a las fechas cívicas.
- Relaciones humanas:
- Relaciones humanas respetuosas, cordiales y fraternas entre los miembros de la comunidad educativa.
- Solidaridad y responsabilidad en las diversas acciones que se realizarán en el PEI.
- Impulsar el mejoramiento del perfil Educativo.
- Valorar el esfuerzo que realizan los docentes y personal administrativo en el trabajo pedagógico.
- Organizar eventos que permitan mejorar las relaciones humanas como implementación cultural y deportiva.

f. Clima Institucional

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

Está basado en el desarrollo de una cultura organizacional tomando como base los objetivos estratégicos del PEI, reconociendo las potencialidades de cada uno de los agentes educativos y estimularla en cada una de las acciones que realicen y fortaleceremos:

- El respaldo pleno al personal para el cumplimiento de sus funciones.

- Las relaciones humanas serán de confianza, amistad y respeto entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

## **2.4. Gestión pedagógica**

### **Mejorar la Práctica Pedagógica**

No hay duda que una de las grandes preocupaciones de los estadistas, de los gobiernos, de los Partidos políticos, es la educación. El problema de la educación en el país, como ya lo señalamos es un problema económico social. “La economía manda en la educación en perjuicio de la cultura y la política” *Aventura de Innovar El Cambio en la Escuela*. Jaume Carbonel (2009) El maestro, como agente fundamental de la educación tiene la delicada misión de desarrollar una práctica pedagógica, esta debe ser de acuerdo a nuestra propuesta desalienante, quiere decir que el maestro en el proceso enseñanza aprendizaje no debe transmitir al docente, la ideología del sistema actual imperante más bien, con espíritu crítico inculcará a sus estudiantes, la opción del discernimiento para que ellos escojan lo más conveniente. El mismo autor nos dice que: “la escuela no es solo un espacio de reproducción de las relaciones sociales y de los valores dominantes sino también un espacio de confrontación y de resistencia donde es posible alumbrar proyectos innovadores alternativos” Jaume Carbonel, pág.16 En esa perspectiva se enmarca nuestra propuesta.

El estudiante entonces estará preparado para ser artífice de su propio destino. Comprometido con su comunidad y sus problemas tanto locales regionales y nacionales. Con una conciencia democrática que participe como ciudadano con derechos y deberes y con una conciencia ambientalista.

El cambio social es un propósito de la educación. Necesitamos construir una nueva sociedad, más justa, más humana, más democrática, para ello debemos formar a los futuros nuevos ciudadanos desde la escuela.

La calidad, que también es parte de nuestra propuesta, al respecto Luis Emilio Velásquez Botero, en “Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad” expone “que la calidad es un concepto antiguo que a través del tiempo ha tenido

diversas interpretaciones y que en las épocas recientes sigue teniendo utilidades que distan mucho unas de otras. Es así como podemos hablar de calidad para referirnos a las características de un producto o servicio o para calificar los procesos y la gestión de una organización”

Edward Deming, describe a la calidad como “un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y acorde con el mercado”, J.M. Juran, define la calidad como “aptitud para el uso”. La Sociedad Americana para la calidad ASQ. Considera a la calidad como la totalidad de las funciones y características de un producto o servicio, dirigidas a satisfacer las necesidades de cierto usuario.

La calidad de la educación enmarcada en estos conceptos, es posible exigirla y buscar desarrollarla en las instituciones educativas públicas. El problema que se plantea es establecer si es posible incorporar a la gestión institucional mecanismos que faciliten el aseguramiento de la calidad educativa, ya que no se trata sólo de buscarla, o perseguirla, sino de darle sostenibilidad en el tiempo.

Tenemos que considerar que existe un contexto al que se debe responder, para satisfacer las necesidades del alumno, y cubrir las exigencias de los Padres de Familia; así como, que la calidad de la producción, exigida como evidencia de calidad educativa, por los organismos acreditadores, son los resultados en aprendizajes. En la calidad de la gestión en las instituciones educativas y que éstas puedan asegurar la calidad educativa y la excelencia académica son: un buen liderazgo, un eficiente desempeño docente, la institucionalización de los objetivos, la sistematización del trabajo y la evaluación como herramienta de mejoramiento continuo

Una buena práctica docente de calidad, liberadora y desalienante con buenos resultados académicos de aprendizaje, responde al liderazgo pedagógico que el equipo directivo deba ejercer, en su comunidad educativa Promover la pro actividad, haciendo que cada uno de los integrantes se haga responsable de la organización.

A continuación, un cuadro comparativo de escuelas con buenos y malos resultados educativos.

<b>ESCUELAS CON BUENOS RESULTADOS</b>	<b>ESCUELAS CON MALOS RESULTADOS</b>
Prácticas de liderazgo con foco en lo pedagógico.	Prácticas de liderazgo con una lógica administrativa.
Planificación y coordinación de las actividades propias de su función	Resuelven conflictos de acuerdo a la contingencia.
Son innovadores, proactivos y están a favor de la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza.	Son facilitadores, profesionales más pasivos en cuanto a incorporar proyectos de mejoras curriculares.
Consideran el contexto interno y externo del establecimiento	Consideran mayoritariamente el contexto externo del establecimiento
Ajustan estilo a las necesidades	Estilos descontextualizados
Prácticas coherentes con la visión y misión	Prácticas incoherentes(ausencia de visión)
Relaciones profesionales, laborales y formales.	Relaciones informales, más efectivas que laborales.
Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.	Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
Autocríticos( les resulta más fácil diagnosticar y resolver)	Menos críticos de la propia gestión
Más rigurosos y controladores, supervisan evalúan, hacen seguimiento al trabajo	Suelen “dejar ser” más que controlar
Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos	Más conservadores, menos dispuestos al cambio, menos arriesgados.
Mayor proyección o visión de futuro	Atienden al día- día las urgencias del momento( deficiente planificación )
Más técnicos	Menor experiencia, dominio técnico
Más optimistas	Más pesimistas
Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas , trabajo colaborativo	Trabajo más individualista, menos solidario

Una escuela con buenos resultados en aprendizajes requiere de una buena práctica pedagógica de calidad y de un modelo de gestión de calidad que debe tener en cuenta ocho principios básicos:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo pedagógico
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión

6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha hecho de esta variable el factor primordial en la mejora de la calidad de la educación (Bolívar, 2010; Pont, Nusche, Moorman 2008)

En la actualidad varios estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente). El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” Leithwood, (2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo. El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, este atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa.

Robinson, (2008), después de una ardua investigación concluyó que hay cinco dimensiones o prácticas de liderazgo que tienen un impacto en los aprendizajes de los estudiantes:

- a. Establecimiento de metas y expectativas
- b. Uso estratégico de recursos.
- c. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo
- d. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros
- e. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

## **2.5. Teorías Pedagógicas**

Jean Piaget, refiriéndose al proceso del conocimiento dice: “Entre sujeto y objeto de conocimiento existe una relación dinámica y no estática. El sujeto es

activo frente a lo real, e interpreta la información proveniente del entorno. Todo conocimiento se genera a partir de otros previos. El sujeto es quién construye su propio conocimiento. Sin una actividad mental constructiva e individual, que obedece a necesidades internas vinculadas al desarrollo evolutivo, el conocimiento no se produce”.

Piaget habla de que el alumno es quién construye su propio conocimiento a partir de otros previos y que los interpreta de acuerdo a su entorno, a la vez que sustituye su anterior saber por nuevos conocimientos significativos para él. Esta teoría abarca mucho ya que entra el contexto, el proceso mental y evolutivo, sus necesidades, sus conocimientos previos e intereses. El alumno tiene su propia concepción de las cosas que lo rodean, ya que en su vida cotidiana adquiere ideas previas de acuerdo a su punto de vista, esto quiere decir que cada uno interpreta su realidad de acuerdo a experiencias significativas. Este proceso es de mucha importancia, ya que lo ayuda a adquirir con más facilidad un saber nuevo o a modificarlo por otro nuevo.

Es importante que el docente interactúe con los estudiantes para resolver un problema, no es válido que el maestro exponga y resuelva y que el estudiante acepte pasivamente cuando esto sucede, no tiene sentido para él y lo tanto no se convierte en un aprendizaje.

Es labor y obligación de los maestros actuar con responsabilidad y estar consciente de lo que estamos haciendo. No debemos imponer operaciones a los alumnos para pasar una materia, de grado o por cumplir con nuestra labor que no sería pura, ya que se debe orientar al alumno a resolver operaciones que tengan sentido para él y para el resto del grupo. No se le debe dar operaciones al alumno donde solamente el maestro o algún otro alumno del grupo lo entiendan. Piaget, dice: “El pensamiento no es un conjunto de términos estáticos, una colección de “contenidos de conciencia”, de imágenes, sino un juego de operaciones vivientes y actuantes”

Estamos de acuerdo en lo que dice Piaget, ya que un conocimiento nuevo no se acumula a otro ya existente, sino que se debe reflexionar acerca del nuevo conocimiento, y la actividad en el alumno es importante para que el descubra el

significado, donde la imagen no es necesaria, pero si se le ve como ayuda útil. El maestro debe ver que conocimientos y nociones tiene el alumno, ya que éste tiene experiencias anteriores que se refieren al problema planteado, además el conocimiento no automático tiene un proceso continuo que nosotros como docentes iremos reforzando mediante la resolución de operaciones con sentido para ellos. El maestro debe adaptar las operaciones a la mentalidad y capacidad de cada alumno, es decir ponerse al nivel del niño, esto es ponerse en su lugar y entonces poder intuir lo que es mejor para el alumno.

Existen muchas teorías acerca del proceso del conocimiento por ello es importante conocer los puntos de vista de varios autores, ya que se puede inferir que una por sí sola no coadyuvaría a generar aprendizajes significativos, sino que todas pueden contribuir para mejorar nuestro trabajo como docentes.

La teoría de Piaget toma en cuenta los procesos internos e individuales de los estudiantes no toma en cuenta las interacciones sociales del alumno, su medio ambiente, su entorno social y le presta importancia a la instrucción. Y eso es lo observable porque el maestro no puede realizar su trabajo ignorando el contexto social y la realidad socio económica de la familia.

Vygotsky, dice: "Cualquier conocimiento se genera en un contexto social y culturalmente organizado" opina que el hombre es un ser social y todo conocimiento está ligado a un contexto social y cultural ya que éstos influyen en el comportamiento y conocimiento del alumno. Newman, Griffin y Cole, dicen: "El cambio cognitivo constituye tanto un proceso social como individual"

Vygotsky formula una teoría generativa en la que el hombre es ayudado por la sociedad para desarrollarse plenamente. Siendo los medios para ello tanto el lenguaje, como la forma en que éste se relaciona al mismo tiempo con la cultura, permitiéndole transmitirla a las demás personas o grupos.

Así pues, las funciones psicológicas superiores se realizan en colaboración unos con otros. Es decir, un sujeto puede tener un nivel de desarrollo dado que se manifiesta en la capacidad para resolver independientemente un problema, pero además con la ayuda de adultos o de compañeros más capaces puede

alcanzar niveles más altos, que difieren en sujetos que se encuentran en el mismo nivel de desarrollo real pero que tienen potenciales de aprendizaje diferentes. La noción de zona de desarrollo potencial es interesante y subraya la importancia de la cooperación y del intercambio social en el desarrollo, pero como puede observarse se trata de una construcción teórica de difícil manejo, pues al ser solo algo potencial nunca podemos estar seguros de cuál es su enlace real, ya que depende de interacciones que pueden no producirse.

Vygotsky se refiere a las funciones mentales como el pensamiento, el razonamiento, la solución de problemas a la memoria lógica, más que a los contenidos del pensamiento del individuo. También afirma que con el lenguaje se definen los objetos estableciendo de manera posterior los conceptos, siendo éstos, de vital importancia en el niño. Por otra parte, le otorga importancia al juego. En una de sus afirmaciones que le da al juego dice que: “El auto control del que es capaz un niño, se produce en el juego”

Según Vygotsky, el juego viene hacer la actividad social en la que gracias a la cooperación con otros niños se logra adquirir papeles que son complementarios del propio niño. Señalándose que el juego conduce al infante a determinar la evolución del mismo. Siguiendo las argumentaciones del teórico se está en controversia porque considera al juego como prototipo de la actividad cotidiana del niño. Partiendo de que el niño en edad preescolar, particularmente entre los tres y cuatro años intenta desempeñar roles, es decir, papeles y diálogos de los adultos para poder identificarse entre ellos. “La representación de los roles y el teatro infantil son formas de juegos familiares a su propia evolución”

Vygotsky se ocupa más del juego simbólico y señala cómo los objetos son sustituidos por otros elementos como por ejemplo un bastón sustituye a otro elemento real (un caballo) y estos objetos cobran un significado en el propio juego y contribuyen al desarrollo de la capacidad simbólica. “Los objetos simbólicos cobran un significado en el juego a través de la influencia de los otros”. También afirma “que todo juego contiene reglas, en donde algunas de ellas están explícitas y algunas no lo están”



Estas ideas las encuentro insatisfactorias en tres aspectos; en primer lugar, si se considera que el juego es simbólico, existe el peligro de que sea equiparado como una actividad semejante al álgebra, es decir, tanto el juego como el álgebra podrían ser considerados como un sistema de signos que generalizan la realidad, sin otorgarle ninguna de las características que se cree que son específicas del juego. En segundo lugar, este argumento subraya la importancia de los procesos cognoscitivos olvidando no solo la motivación que impide al niño a actuar, sino también a sus circunstancias y por último esto no quiere decir que no existe la situación imaginaria del niño o sea el juego simbólico. Otra afirmación que da este teórico es que considera que todo juego contiene reglas, en donde algunas de ellas están explícitas y algunas no lo están.

También lo que se quiere aclarar es que el desarrollo del juego con reglas comienza al final del periodo preescolar y se extiende a lo largo de la edad escolar (primaria) la regla implica una regularidad por el grupo y su violación representa una falta. Ahora bien, es cierto que numerosos juegos de reglas son comunes en los niños mayores de 5 años y en los adultos. Al jugar los niños exploran y ejercitan sus competencias físicas, ideando y reconstruyendo situaciones de la vida social y familiar en las cuales actúan e intercambian papeles, ejercen también su capacidad imaginaria al darle a los objetos más comunes una realidad simbólica propia y ensayan libremente sus posibilidades de expresión oral, gráfica y estética.

Por ejemplo: la niña imagina ser su madre y la muñeca su hija; en consecuencia, está obligada a observar las reglas de la conducta materna. Aunque esta teoría parece estar muy relacionada con la de Piaget no quiere decir que ambas estén de acuerdo pues Vygotsky se enfoca a la estructura social en el desarrollo del individuo y el juego simbólico, sin embargo esta idea parece equivocada y la aparente contradicción se debe a la diferencia de punto de vista o perspectiva de Piaget quién ha tratado de centrarse sobre los mecanismos internos de carácter más general que llevan al individuo a conformar su desarrollo y señala al juego en sus diferentes finalidades.

## **2.6. Enfoques de Gestión escolar**

### **A. Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico**

La importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil han hecho de esta variable factor primordial en la mejora de la calidad de la educación (Bolívar 2010) Actualmente, varios estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes( después de la calidad docente) Se puede señalar que el liderazgo es una cualidad de una persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, participan de un proceso liderado por el director contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. La reforma de la escuela implica que todos debemos ser líderes que influyan, inspiren y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa

### **B. Enfoque de gestión participativa**

Este enfoque de la gestión escolar parte con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Se trata de verlos no como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados” sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción. El gran desafío consiste en dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa; por eso la gestión escolar debe incorporar a tales actores como protagonistas del cambio educativo.

### **C. Enfoque transformacional**

La reforma de la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los Directivos, para centrar el quehacer de toda la institución educativa en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Ello supone dinamizar los procesos de gestión que implican tensiones entre el contexto normativo, el contexto cotidiano y la interacción entre los actores.

#### **D. Enfoque de gestión basado en procesos**

La mejora de la gestión escolar se relaciona directamente con la mejora del funcionamiento de la IE, en ese sentido la gestión basada en procesos nos sirve para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa. En la gestión escolar que incorpora la gestión por procesos, el conjunto de actividades interrelacionadas y articuladas son los procesos de la institución educativa. La gestión por procesos se puede representar de la siguiente manera

PROVEEDORES	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	RESULTADO
Comunidad	contexto	actividades	servicio	mejores apren
Familias	marco curri	realizadas	educativo	dizajes y
Estudiantes	lar.	por la IE.		formación
UGEL	recursos			integral.
Sociedad civil				

# **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA**

## **3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS.**

En este capítulo se presentan los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas de carácter cuantitativo, descrito en la metodología de la presente investigación. Las descripciones de los resultados se orientan a través de las categorías previamente diseñadas a partir de la teoría revisada: propuesta pedagógica en la dimensión de gestión pedagógica, y en los desempeños del docente que se evalúan en el monitoreo realizado en el aula.

La aplicación de los instrumentos para la recolección de la información se ha realizado de manera interpersonal, es decir de docente a directivo y de directivo a docente, tratando de lograr una evaluación imparcial.

### 3.1.1. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVAS N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA IDENTIFICAR SI LA GESTIÓN ESTA DIRECCIONADA A LOS APRENDIZAJES.

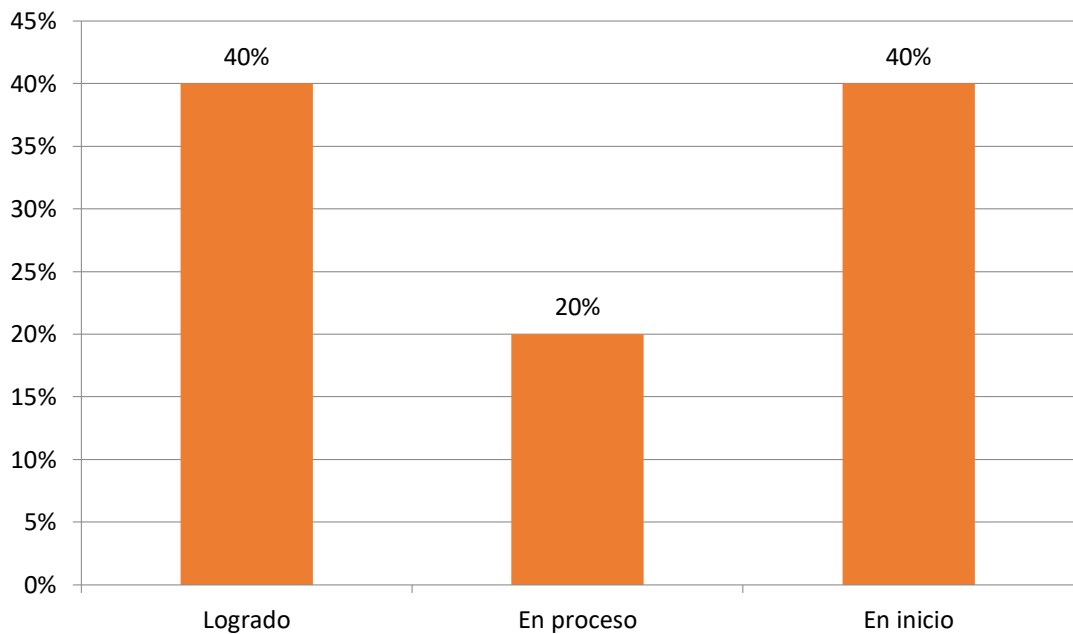
	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	L	P	I
01	El equipo directivo considera en su planificación actividades con docentes para elaborar la programación curricular (anual, unidad, sesión de aprendizaje) en forma colegiada.	X		
02	El equipo directivo promueve el intercambio de experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje.			X
03	Se propicia el desarrollo de competencias y capacidades en espacios pedagógicos especializados como: laboratorio, biblioteca, talleres, canchas deportivas, sala de cómputo, Aula de innovación pedagógica.	X		
04	El equipo directivo tiene en cuenta las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E			X
05	Cree usted que se aplica una gestión escolar con liderazgo pedagógico, en donde la prioridad son los aprendizajes.		X	
PROMEDIO (%)		40 %	20 %	4 0 %

Fuente: Encuesta propuesta por IPEBA. Modificado por el tesista.

Tabla 1  
Resultados de indicadores evaluados si la gestión esta direccionada a los aprendizajes.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Logrado	2	40%
En proceso	1	20%

En inicio	2	40%
Total	5	100%



Fuente: Investigación propia

**Figura 01**

La Figura 01, Muestra que 40% de los directivos de la institución educativa encuestada presentan un estilo de gestión pedagógica que está centrada en los aprendizajes de los estudiantes, mientras que el 20% está en proceso y un 40% no se preocupa por el aprendizaje.

Estos resultados nos permiten afirmar que el equipo directivo encargado de la gestión para la mejora del desempeño docente no tiene en cuenta los enfoques de la gestión escolar por lo que tienen dificultades en su desempeño. Tampoco no sistematiza ni promueve su intercambio de las experiencias exitosas entre los docentes. Que la construcción del liderazgo pedagógico está en proceso, la actividad de los directivos aún está centrada en lo administrativo, mas no en lo pedagógico.

**3.1.2. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA IDENTIFICAR SI LA GESTIÓN ESTÁ DIRECCIONADA A LA MEJORA EL DESEMPEÑO DOCENTE.**

**TABLA N° 02**

	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	L	P	I
01	El equipo directivo promueve que en la práctica pedagógica se involucre activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje			X
02	La I.E. ha sistematizado el uso óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje.		X	
03	El equipo directivo verifica que en la sesiones de aprendizaje se promueva el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico			X
04	El equipo directivo monitorea para verificar el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.		X	
05	El equipo directivo propicia un ambiente de respeto y proximidad regulando positivamente el comportamiento de los estudiantes.	X		
<b>PROMEDIO (%)</b>		<b>20</b> %	<b>40</b> %	<b>40</b> %

**Fuente: Rúbricas de evaluación del desempeño docente. Modificado por el tesista.**

**Tabla 2**

**Resultados de indicadores de gestión direccionada a la mejora del desempeño docente.**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Logrado	1	20%
En proceso	2	40%
En inicio	2	40%

Total	5	100%
-------	---	------

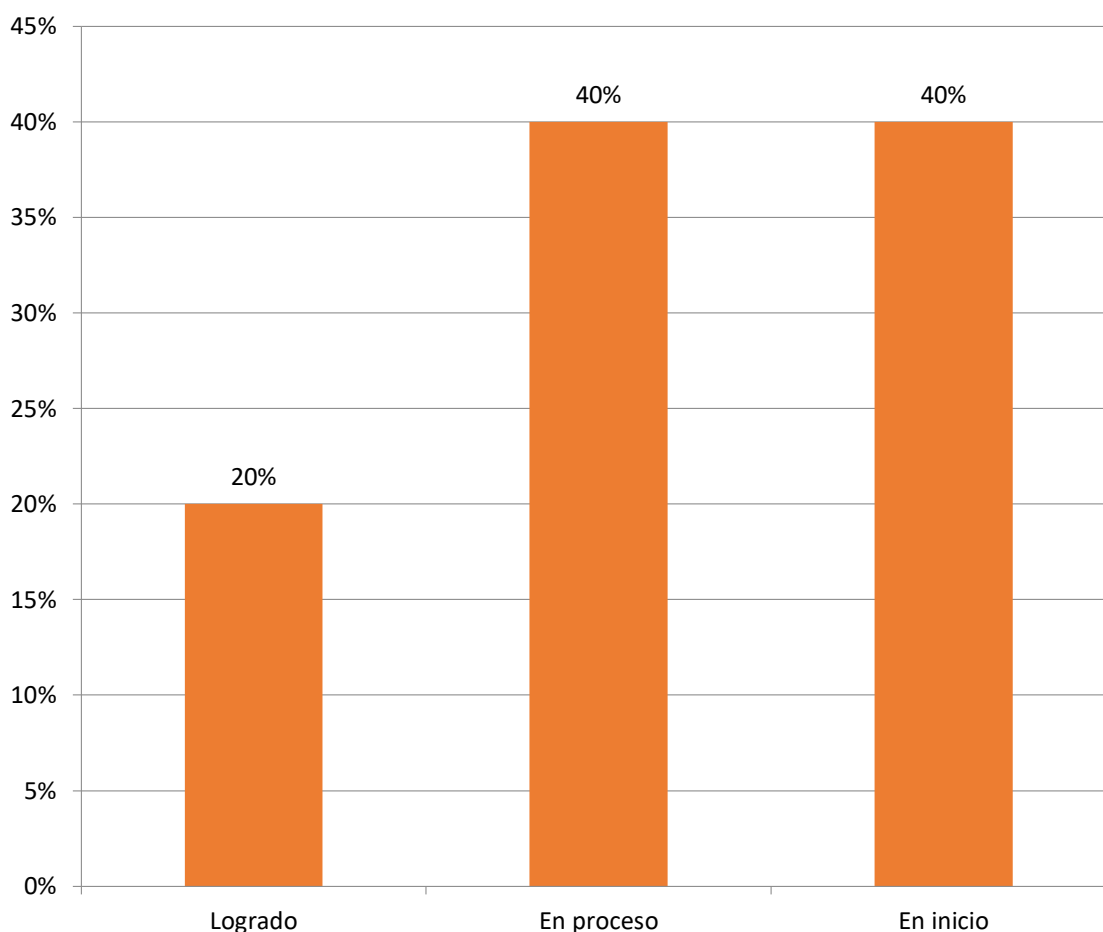


Figura N° 2

Fuente: Investigación propia

Con respecto al criterio si la gestión esta direccionada a la mejora del desempeño docente podemos observar en la figura 02, que el 20 % de docentes se encuentran en el nivel logrado. Asimismo, notamos que el 40% de docentes se encuentra en el nivel en proceso. Finalmente, el 40% de docentes se ubica en el nivel inicio.

Estos resultados nos permiten afirmar que el equipo directivo encargado de la gestión para la mejora del desempeño docente no tiene en cuenta los enfoques de la gestión escolar por lo que tienen dificultades en su desempeño, las sesiones de



aprendizaje no incluyan actividades con los procesos pedagógicos y didácticos y tampoco se promueva el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico. Asimismo, no se incide en el uso óptimo del tiempo. Además, no presenta criterios que respondan al proceso de retroalimentación e involucramiento. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto ni está familiarizado con las rúbricas de desempeño docente.

### 3.1.3. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVAS N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO.

**TABLA N° 03**

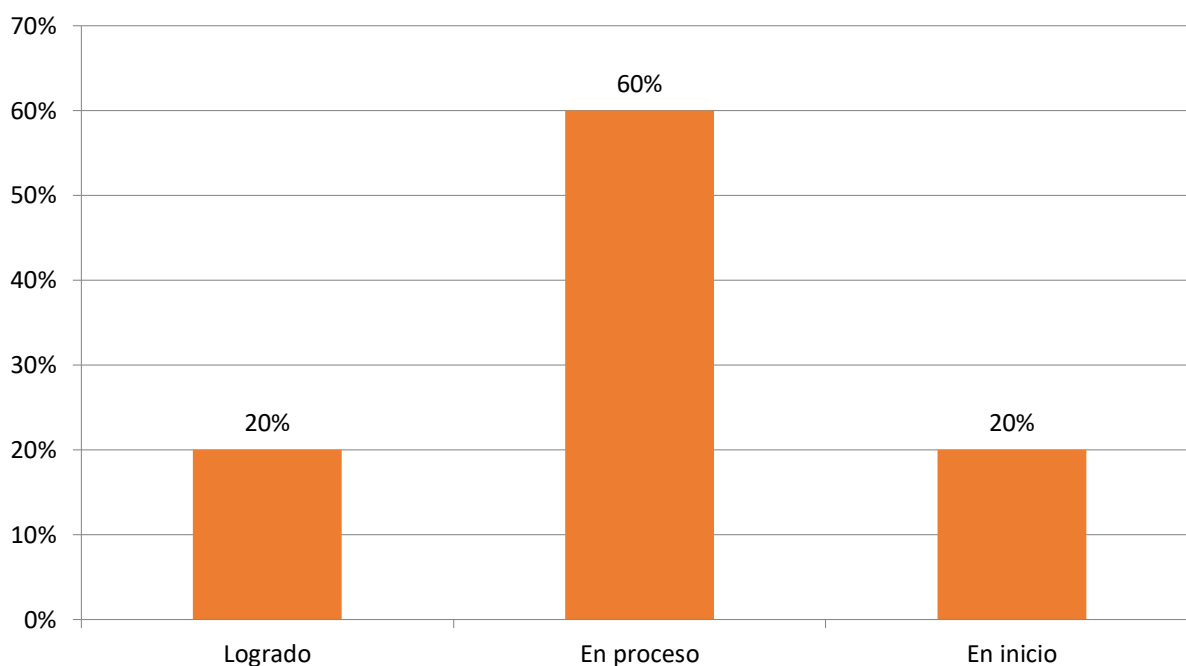
	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	L	P	I
01	El equipo directivo elabora y realiza el monitoreo a los docentes, estableciendo un cronograma de visitas opinadas e inopinadas	X		
02	El equipo directivo realiza el monitoreo y acompañamiento teniendo en cuenta las rubricas de desempeño docente.		X	
03	El equipo directivo identifica los aspectos y debilidades que desfavorecen el logro de las competencias y capacidades.		X	
04	El equipo directivo consensua y selecciona las estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes y acompaña para su aplicación.			X
05	El equipo directivo implementa jornadas de autoaprendizaje para superar los aspectos o dificultades encontradas a través del monitoreo		X	
<b>PROMEDIO (%)</b>		<b>20</b> <b>%</b>	<b>60</b> <b>%</b>	<b>20</b> <b>%</b>

**Fuente: Encuesta propuesta por IPEBA. Modificado por el tesista.**

**Tabla 3**

**Resultados de indicadores sobre monitoreo y acompañamiento.**

Recursos y Materiales		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Logrado	1	20%
En proceso	3	60%
En inicio	1	20%
Total	5	100%



Fuente: Investigación propia

Figura N° 3

Con respecto al criterio monitoreo y acompañamiento podemos observar en la figura 03, que el 20 % de docentes se encuentran en el nivel logrado. Asimismo, notamos que el 60% de docentes se encuentra en el nivel en proceso. Finalmente, el 20% de docentes se ubica en el nivel inicio.

Estos resultados nos permiten afirmar que el equipo directivo encargado del monitoreo si bien es cierto que cuenta con plan de monitoreo tiene dificultades en su desempeño teniendo en cuenta el enfoque por competencias. No consensua y selecciona las estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes ni acompaña para su aplicación. No se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto ni está familiarizado con las rúbricas de desempeño docente.

#### **3.1.4. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVAS “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y**

**PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA DETERMINAR  
EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LO REFERENTE A PLANIFICACIÓN  
CURRICULAR.**

Tabla N° 4

El docente realiza planificación curricular en su trabajo pedagógico.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Logrado	8	40%
En proceso	8	40%
En inicio	4	20%
Total	20	100%

FUENTE: ficha de monitoreo aplicado a docentes de la I.E. N° 80382 "C.A.O"

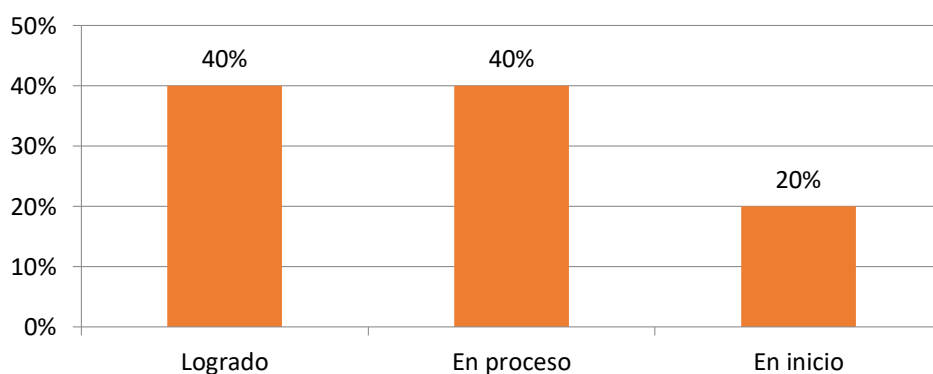


Figura N° 4

Con respecto al criterio Planificación Curricular podemos observar en la figura 04, que el 40 % de docentes se encuentran en el nivel logrado. Asimismo, notamos que el 40% de docentes se encuentra en el nivel en proceso. Finalmente, el 20% de docentes se ubica en el nivel inicio.

Estos resultados nos permiten afirmar que el docente monitoreado tiene dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Además, no presenta criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe a que no ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

### 3.1.5. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA DETERMINAR EL USO DE ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS EN EL DESARROLLO DE LAS SESIONES DE APRENDIZAJE.

Tabla N° 5

Estrategias pedagógicas y didácticas en las sesiones de aprendizaje.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Logrado	10	50%
En proceso	7	33%
En inicio	3	17%
Total	20	100%

FUENTE: ficha de monitoreo aplicado a docentes de la I.E. N° 80382 "C.A.O"

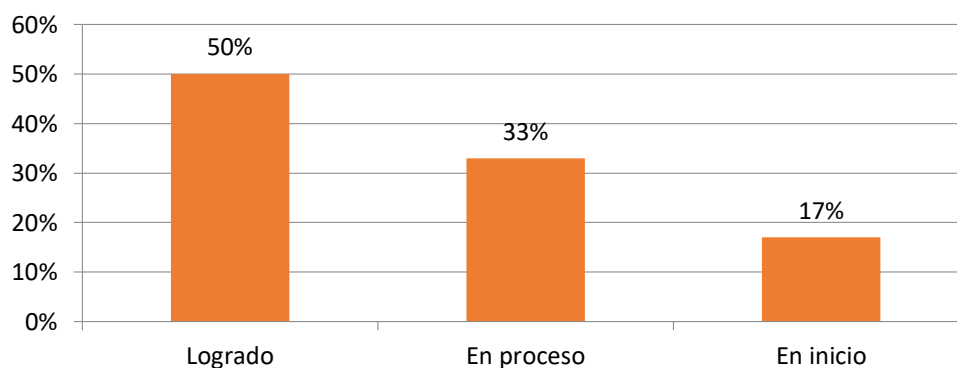


Figura N° 5 Estrategias pedagógicas y didácticas.

En lo referente a Estrategias Metodológicas podemos observar en la figura 02, que el 50 % de docentes sobre uso de estrategias metodológicas se encuentran en el nivel logrado. Asimismo, notamos que el 33% de docentes se encuentra en el nivel en proceso. Finalmente, el 17% de docentes se ubica en el nivel inicio.

Estos resultados nos permiten afirmar que los docentes monitoreados tienen dificultades para aplicar estrategias pedagógicas y didácticas en su práctica pedagógica. El 17% de docentes desconoce los procesos pedagógicos y didácticos y el 33% lo aplica a medias.

**3.1.6. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVAS “CARLOS A. OLIVARES” DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA LIBERTAD PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LO REFERENTE A USO EFECTIVO DE RECURSOS Y MATERIALES EDUCATIVOS EN LAS SESIONES DE APRENDIZAJE.**

Tabla N° 6

Resultados de indicadores evaluados en el uso de recursos y materiales educativos.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Logrado	12	60%
En proceso	4	20%
En inicio	4	20%
Total	20	100%

FUENTE: ficha de monitoreo aplicado a docentes de la I.E. N° 80382 "C.A.O"

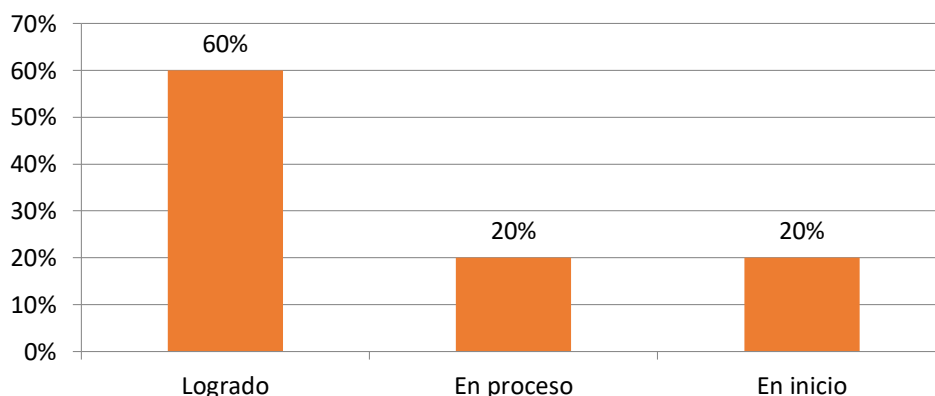


Figura N° 6 Resultados de indicadores evaluados en el uso de recursos y materiales educativos.

En lo referente al uso de recursos y materiales educativos podemos observar en la figura 02, que el 60 % de docentes utiliza recursos y materiales educativos y por lo tanto se encuentran en el nivel logrado. Asimismo, notamos que el 20% de docentes se encuentra en el nivel en proceso. Finalmente, el 20% de docentes se ubica en el nivel inicio.

Esto nos permite afirmar que 20 % de los docentes monitoreados utilizan

medianamente los recursos y materiales educativos en su práctica pedagógica y 20 % no utiliza recursos y materiales educativos en sus sesiones de aprendizaje.

### **3.2. PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPÉN 2015, PARA OPTIMIZAR LA PRÁCTICA DOCENTE Y LOS APRENDIZAJES.**

#### **3.2.1. INTRODUCCIÓN**

Este trabajo de investigación se sustenta en la realización de un taller de autoformación para mejorar el desempeño docente y la gestión de los aprendizajes, se ha considerado llevarlo a cabo, debido al permanente cuestionamiento que existe a la gestión escolar, que no está centrada en los aprendizajes y al bajo rendimiento de nuestros estudiantes en las pruebas internacionales y nacionales como son la ECE. Este taller pretende fortalecer las capacidades directivos y docentes para mejorar el desempeño docente en consecuencia optimizar el rendimiento escolar de los estudiantes.

La propuesta se elaboró con el propósito de encontrar soluciones al problema de cómo mejorar los procesos de enseñanza aprendizajes de educación primaria de la I.E “Carlos A. Olivares”, buscando en todo momento la calidad educativa. A través de la observación directa y mediante el monitoreo se ha podido determinar que existe una debilidad en el logro de aprendizajes por lo que urge el involucramiento de todos los estamentos educativos, principalmente de los docentes y del Equipo directivo para mejorar el desempeño docente.

La enseñanza aprendizaje en el nivel primario aún es teórica, memorística, acrítica se ha renunciado a la parte experimental y en consecuencia no se utiliza el laboratorio, tampoco se utiliza óptimamente los materiales educativos.

También se está determinando para mejorar la práctica pedagógica, que un primer paso, es la planificación curricular en el marco del nuevo Currículo Nacional, incluir en las sesiones de aprendizaje los procesos didácticos y pedagógicos y realizar

prácticas constantes, con el uso de materiales educativos que se encuentran en el laboratorio. El aula no es el único lugar para los aprendizajes, es la naturaleza, el campo, los animales, las plantas, las visitas a nuestro entorno nos permitirán estar en contacto con escenarios reales y se obtendrán mejores aprendizajes,

Los actores involucrados en esta investigación son fundamentalmente los estudiantes y los maestros, el proceso enseñanza aprendizaje. Los profesores que deben mejorar el proceso de enseñanza a través de una gama de estrategias pedagógicas y didácticas y que debe dar como consecuencia aprendizajes significativos en sus estudiantes. El equipo directivo es responsable del liderazgo pedagógico que se le pueda imprimir a la escuela, si la razón principal son los aprendizajes, entonces todas las acciones de la gestión deben estar direccionadas en favor de ellos.

En esta investigación los compromisos de gestión de la institución educativa tienen relación a la problemática detectada, que a su vez tiene su fundamento de atención con el marco del buen desempeño directivo, los aspectos que se tienen en cuenta y sus dimensiones, como también establece las fuentes de información que fueron requeridas y las técnicas e instrumentos que se utilizó para recoger información y procesarlas.

### **3.2.2. FUNDAMENTACIÓN**

#### **3.2.2.1. Epistemológica**

El rol del docente es propiciar la construcción del conocimiento para ello el estudiante debe desarrollar sus estructuras cognitivas, las mismas que se van desarrollando desde los primeros días de nacido, incluso antes de desarrollar el lenguaje. El niño al entrar en contacto con el medio social luego de su nacimiento empieza el proceso de conocimiento del mundo que son fundamentalmente prácticos que se apoyan en las acciones directas: ver, succionar, agarrar.

El hombre es un ser social por naturaleza, a ello se debió su supervivencia, desde su aparición interactuó en un contexto inhóspito, con la naturaleza, animales y sus congéneres y aun cuando el lenguaje, al inicio, fue gutural, el proceso del conocimiento fue el reflejo del interactuar del hombre con el medio y con las

interrelaciones sociales. El niño desde que nace empieza a conocer el mundo que lo rodea en base a acciones directas, las mismas que obviamente se irán desarrollando paulatinamente conforme su desarrollo físico y psicológico. Luego de todo un proceso y a través de muchos años de desarrollo de sus estructuras cognitivas el niño estará en condiciones de mostrar y entender saberes más sofisticados como por ejemplo que tiene que alimentarse para crecer, estar sano y fuerte.

Lo importante para el maestro es comprender y darle capital importancia a los saberes que traen los niños de casa y del entorno donde se han criado como señala Howard Gardner (1993: 235) El niño llega a clase "...con prejuicios, estereotipos y simplificaciones profundamente arraigados" por lo que estos enfoques basados en prejuicios deben ser reconocidos como tales y que haya la oportunidad de desarrollar opiniones más ricas y que el prejuicio se convierta en juicio, pero no por la fuerza de la imposición, sino de la razón, de la argumentación, del convencimiento.

Así como el hombre primitivo interpretó los fenómenos que vivía de acuerdo a lo que le permitía sus estructuras cognitivas y por lo tanto cometió muchos "errores" que muchos años después con el avance de la ciencia se pudo demostrar lo equivocado que estaba ; así también nuestros estudiantes, muchos de sus "errores" obedecen a mitos, a creencias, a información no científica , pero allí está la habilidad del maestro que a partir de esos "errores" desarrollar un conjunto de actividades que le permita desarrollar un pensamiento más profundo, más crítico, etc. . Los niños y los adolescentes deben construir sus propias interpretaciones y significados a partir de sus experiencias propias de aprendizaje. El nuevo rol del docente es propiciar la construcción de las nuevas nociones, activar la mente y orientarlos en la búsqueda de sus propias respuestas.

La relación social entre las personas permite que sostenidamente haya un interactuar dialéctico, por lo tanto, el conocimiento no es algo terminado, muy por el contrario, está constantemente enriquecido por la interacción del individuo con el mundo. En ese proceso dialectico las estructuras mentales de los niños manifiestan diferentes formas de entender la realidad según el desarrollo evolutivo de dichas estructuras. La escuela contribuye y cumple un rol fundamental en este proceso de construcción y de desarrollo intelectual, afectivo y social.



Vygotsky dice: “Cualquier conocimiento se genera en un contexto social y culturalmente organizado” formula una teoría generativa en la que el hombre es ayudado por la sociedad para desarrollarse plenamente. El lenguaje y la cultura y la forma como se relacionan, permite la transmisión a las otras personas o grupos.

En el proceso del conocimiento al generarse el conflicto cognitivo que muchas veces puede desencadenar en una crisis cognitiva, es decir se dan incompatibilidades entre lo “viejo” y lo “nuevo”, cuando esta crisis se resuelve se produce el equilibrio, un nuevo conocimiento y un proceso de restructuración de las informaciones anteriores que ingresan a un nuevo sistema de relaciones.

La motivación para el estudiante debe ser permanente y los responsables son: docente, escuela, familia, estado y la sociedad en su conjunto. El niño estará motivado cuando haya confianza, amor, entusiasmo, valoración personal, alegría, etc.

El clima escolar y familiar son determinantes para el aprendizaje. El clima en el aula debe ser positivo, afectivo, debe ser saludable. Las relaciones entre pares, entre profesor y alumnos deben ser de amigos, compañeros, etc. Los factores que dificultan los aprendizajes son: temor, tensiones, miedo, violencia, baja autoestima, frustración

#### **3.2.2.2. PEDAGÓGICA.**

El taller propuesto con los módulos indicados permitirá:

**a.-** Utilizar todo lo que está disponible en el sistema de relaciones más cercano al estudiante, para propiciar su interés y un mayor grado de participación e implicación personal en las tareas de aprendizaje.

**b.-** Organizar situaciones que favorezcan el desarrollo intelectual, afectivo y social del alumno

**c.-** Dar sentido último a la dimensión de compromiso, e incluso de vocación de la tarea docente, porque gracias a él los sueños toman cuerpo y se encarnan en proyectos concretos, únicos y singulares, anhelados por una comunidad.

### **3.2.2.3. PSICOLÓGICA**

El taller propuesto con los módulos indicados permitirá:

- a.-** Brindar las condiciones exigidas, no sólo para la formación de la actividad cognoscitiva de los estudiantes, sino también para los distintos aspectos de su personalidad.
- b.-** Fomentar en los alumnos el desarrollo de una serie de cualidades de su personalidad, como resultado de la interacción en las situaciones grupales, que además genera un clima emocional favorable muy eficaz para el aprendizaje.
- c.-** Preparar al alumno para el mundo adulto, proveyéndolo de instrumentos y de medios de orientación en su realidad, que incidirán en una participación organizada y activa en el proceso cambiante de transformación social.

### **3.2.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **3.2.3.1. OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar, fundamentar una propuesta de Gestión Pedagógica, en base a las teorías Culturalista y del Aprendizaje Significativo de Vygotsky y Ausubel, para optimizar la práctica docente y los aprendizajes en la I.E “Carlos A. Olivares”, de Chepén

#### **3.2.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

-Fortalecer el liderazgo pedagógico del Equipo Directivo. El liderazgo escolar es el factor primordial en la mejora de la calidad de la educación (Bolívar, 2010; Pont, Nusche, Moorman 2008)

- Fortalecer las capacidades docentes, a partir de la apropiación de una concepción científica y filosófica, promoviendo estrategias y metodologías innovadoras en la enseñanza y el aprendizaje.
- Mejorar la práctica pedagógica promoviendo, la creatividad, el razonamiento, el pensamiento analítico, crítico y reflexivo en los estudiantes para que sean capaces de transformar su medio social.
- Diseñar una propuesta pedagógica con la finalidad de mejorar la práctica docente y los aprendizajes involucrando a los estamentos de la institución en favor de la calidad de los aprendizajes.

### **3.2.4. JUSTIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS**

Frente a la crisis educativa, el maestro debe permanentemente buscar alternativas, que permitan solucionar en parte el problema, por ello la propuesta de una gestión pedagógica se enmarca en esa perspectiva.

La ausencia de una voluntad política para que se encare los problemas desde sus raíces, agrava la situación. Obviamente la conducta, de quienes detentan el poder, es consecuente porque obedece a su esencia de clase y porque la educación finalmente ha servido para sostener un sistema y crear un nuevo tipo de hombre que la sociedad lo requiere.

El modelo económico imperante es otro aspecto que no permite hacer la inversión, en educación, que otras sociedades si lo hicieron y que por lo tanto están mucho más desarrolladas que la nuestra, con apenas 3.8 % no alcanza sino para poner parches y tibiamente iniciar algunas reformas que no apuntan a los males estructurales de la educación. La mala distribución de la riqueza, la corrupción generalizada, la falta de oportunidades de trabajo, la injusticia en todos los estratos, la inseguridad ciudadana, y la violencia que ejerce el Estado, que está también en la base de la sociedad: la familia se refleja con mucha fuerza al interior de la escuela, deteriorando las relaciones interpersonales y creando un mal clima institucional.

Las instituciones educativas de formación magisterial que por largos años fueron creadas, no por necesidad sino por favores políticos o electoreros, atentando con la eficacia y eficiencia de las mismas, promovieron miles de maestros que hoy no solo saturan el mercado, sino que también dejan mucho que desear en su práctica pedagógica. La mayoría de ellos sin una educación política, despolitizados, castrados en su reflexión y análisis, indiferentes a los problemas profundos de la sociedad, alienados e impregnados de la ideología de los dueños del Perú, transmiten a través de su trabajo diario y crean una falsa conciencia en sus estudiantes entorpeciendo así los buenos aprendizajes y creando una falsa conciencia de los futuros ciudadanos

Toda esta problemática se expresa en el bajo rendimiento de nuestros alumnos lo que implica que la mejora del desempeño docente es una necesidad urgente, este bajo rendimiento tanto en las pruebas internacionales, como en las nacionales nos impulsa a investigar cuales son las causas de tal situación y si es posible a partir de una gestión pedagógica diferente obtener otros resultados.

De acuerdo a la Evaluación Censal (ECE) de 2do. Grado, en las Áreas de Comunicación y Matemática, se obtuvo los siguientes resultados, en los últimos 9 años en la Institución Educativa “Carlos A. Olivares”, nivel primario.

# RESUMEN ECE 2008-2016 I.E. 80382 "CARLOS A. OLIVARES" PRIMARIA DE MENORES

## 2DO. GRADO. ÁREA MATEMÁTICA

<b>NIVEL /AÑO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>SATISFACTORIO</b>	<b>8.42 %</b>	<b>17.0 %</b>	<b>76.8 %</b>	<b>41.9 %</b>	<b>8.9 %</b>	<b>16 %</b>	<b>27.9 %</b>	<b>78 %</b>	<b>58.10 %</b>
<b>PROCESO</b>	<b>73.68 %</b>	<b>59.0 %</b>	<b>23.2 %</b>	<b>30.8 %</b>	<b>54.4 %</b>	<b>58.5 %</b>	<b>58.1 %</b>	<b>22 %</b>	<b>40.50 %</b>
<b>INICIO</b>	<b>17.89 %</b>	<b>24.0 %</b>	<b>0.0 %</b>	<b>27.4 %</b>	<b>36.7 %</b>	<b>25.5 %</b>	<b>14.0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>1.40 %</b>
<b>DEBAJO DEL NIVEL 1</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>

# RESUMEN ECE 2008-2016 I.E. 80382 "CARLOS A. OLIVARES" PRIMARIA DE MENORES

## 2° GRADO COMPRENSIÓN LECTORA

NIVEL /AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SATISFACTORIO	14.7 %	41.0 %	70.7 %	57.3 %	38.9 %	45.3 %	65.1 %	89 %	83.80 %
EN PROCESO	83.15 %	58.0 %	29.3 %	39.3 %	55.6 %	53.8 %	34.9 %	11 %	16.20 %
INICIO	2.1 %	1.0 %	0.0 %	3.4 %	5.6 %	0.9 %	0.0 %	0 %	0 %
DEBAJO DEL NIVEL 1	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Podemos observar que a partir del 2012 el rendimiento de los estudiantes se ha incrementado considerablemente, hasta el 2015 llegando al 78% de estudiantes que alcanzaron logro destacado en el área de matemática, mientras que en proceso se alcanzaba el 22% y en inicio no teníamos ningún estudiante. Para el 2016 hubo una baja porcentual de rendimiento de nuestros estudiantes 58.10 que lograron logro destacado, 40.50% de estudiantes en proceso y 1.4 en inicio. Esta disminución nos ha llevado a reflexionar y a asumir una serie de estrategias que nos permitan seguir obteniendo mayor rendimiento en el área de matemática.

El rendimiento de comprensión lectora, en el “Carlos A. Olivares” también ha seguido una línea ascendente en los últimos cinco años desde el 2012 con 38.9% de niños con logro destacado hasta 89% en el 2015. En proceso el año 2015 se alcanzó el 11% mientras que en inicio no se tiene ningún estudiante.

En el año 2016 se percibe una ligera disminución en el rendimiento escolar y los niños alcanzaron en comprensión lectora el 83.80%, en proceso se alcanzó la cifra de 16.20%. manteniendo se en inicio sin ningún estudiante.

Las razones que nos motivan para hacer esta propuesta pedagógica es que el rendimiento escolar en las áreas de comunicación y matemática no es el más óptimo por lo que pretendemos elevar el rendimiento escolar no solo en las áreas descritas sino también en otras áreas como ciencia y personal social. Por ello que, en este modesto estudio, luego de un análisis detenido de este fenómeno afirmamos que el rol del docente es fundamental y cardinal para las grandes reformas educativas. Si tenemos un docente alienado y contaminado por la ideología de quienes dirigen el país, más se atrasarán los cambios que el mundo exige, que la sociedad lo reclame y que el ser humano necesita para vivir más dignamente. Sin una educación liberadora la sociedad estará sumada en el atraso y el sub desarrollo

Desde el punto de vista legal La Constitución Política del Perú, La Ley General de Educación, la Ley General de Reforma Magisterial, los Convenios Internacionales del cual el Perú ha suscrito, el Proyecto Educativo Nacional y otras normas afines, todas señalan que la formación integral del niño es la razón social de una democracia. Asimismo el Acuerdo Nacional suscrito por todos los Partidos Políticos, han consensuado que las políticas públicas referentes a educación deben ser Políticas de Estado y se han comprometido a llevarlas a cabo y un factor importante e imprescindible es dotar de mayor presupuesto a Educación, el 3.8 del Producto Bruto Interno destinado para el sector es insuficiente, en otros países de nuestra región como Brasil es el 8.3%; Argentina el 8%; en Ecuador, Chile, Bolivia, Venezuela es más del 5%. Si a eso le sumamos el mal manejo del presupuesto en el ministerio de educación el problema se empeora, por ejemplo no es posible que al término del año fiscal 2016, el ministro Saavedra haya transferido al Ministerio de Salud 200 millones de soles cuando en el sector hay necesidades imperiosas como mejorar los salarios de los docentes o pagar la deuda social a los maestros que incluso han tenido que recurrir al poder judicial el mismo que ha reconocido el pago de esta deuda; no es posible que el ministerio gaste en los últimos dos años 1800 millones en consultorías cuando el sector tiene otras prioridades: Algunas escuelas tienen computadoras pero no tiene Profesor de Computación, establecen el inglés como una área pero no hay presupuesto para el profesor, la normas establecen que debe haber un psicólogo y tampoco hay presupuesto y a eso le sumamos que no hay bibliotecas, los laboratorios no están implementados y que hay déficit de infraestructura, etc.

En ese sentido la gestión pedagógica que proponemos nos permitirá paliar el problema, impulsar una gestión escolar con liderazgo pedagógico en donde se priorice que toda la gestión institucional este direccionada a la mejora de los aprendizajes y esto implica la optimización del desempeño docente. El director debe ser un líder pedagógico y su gestión debe propender un liderazgo compartido para ello la toma de decisiones deben ser consensuadas. El magro presupuesto con el que cuentan algunas instituciones de la zona urbana debe ser distribuido en función de la mejora de los aprendizajes.



### **3.2.5. CONTENIDOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA**

#### **A. Teoría culturalista de Lev Vygotsky**

Vygotsky plantea como determinantes los factores socioculturales y la interacción del hombre con el medio ambiente a través de instrumentos mediadores, para que los fenómenos psíquicos superiores se construyan. En el modelo de aprendizaje que aporta, el contexto ocupa un lugar central. La interacción social se convierte en el motor del desarrollo.

El pensamiento psicológico de Vygotsky surge como una respuesta a la división imperante entre dos proyectos: el idealista y el naturalista, por ello propone una psicología científica que busca la reconciliación entre ambas posiciones o proyectos. Sus aportaciones, hoy toman una mayor relevancia por las diferencias entre los enfoques existentes dentro de la psicología cognitiva. Vygotsky rechaza la reducción de la psicología a una mera acumulación o asociación de estímulos y respuestas.

La psicología de Vygotsky pondera la actividad del sujeto, y éste no se concreta a responder a los estímulos, sino que usa su actividad para transformarlos. Para llegar a la modificación de los estímulos el sujeto usa instrumentos mediadores. Es la cultura la que proporciona las herramientas necesarias para poder modificar el entorno; además, al estar la cultura constituida fundamentalmente por signos o símbolos, estos actúan como mediadores de las acciones

“Para Vygotsky, el contexto social influye en el aprendizaje más que las actitudes y las creencias; tiene una profunda influencia en cómo se piensa y en lo que se piensa. El contexto forma parte del proceso de desarrollo y, en tanto tal, moldea los procesos cognitivos.

La tesis del origen social de las funciones mentales del ser humano dio origen a su teoría sobre la zona de desarrollo próximo en la cual es trascendental el papel de la escuela en el aprendizaje que es el espacio o la distancia entre el nivel de desarrollo real del niño y el nivel superior de desarrollo potencial que puede alcanzar con la ayuda del maestro,

otro adulto o un niño mayor que él. Por lo tanto, el papel que juega la educación (proceso social) en el aprendizaje del niño es vital. Para Vygotsky el rol del docente debe ser: en primer lugar, un problematizador de la realidad y además un facilitador, guía y orientador.

Otro aspecto base para esta propuesta, en el pensamiento de Vygotsky es su concepción de lo social en relación con lo individual. Lo que comúnmente aparece como una relación contradictoria individual social, en Vygotsky no lo es. En su obra Psicología del arte, muestra que lo social no equivale a lo colectivo, sino que lo individual existe lo social. Esto significa que, en todas las experiencias o vivencias individuales, existe ya lo social. El arte por ello es social lo mismo el aprendizaje, que si bien es un proceso individual, se da como parte de la práctica social.

En el presente trabajo se considera a la teoría culturalista de Vygotsky como uno de los enfoques más originales dentro del constructivismo pedagógico. Su originalidad depende en gran medida de las fuentes teórico epistemológicas, que difieren de la matriz filosófica de la pedagogía cognitiva ¿Dónde hay que ubicar las fuentes filosóficas del pensamiento de Vygotsky? Su énfasis en lo social, en el papel de los procesos sociales como el aprendizaje, antes que en el desarrollo evolutivo individual y por otro lado, su experiencia y formación académica indican que es el marxismo la concepción filosófica que alimenta su teoría psicológica y pedagógica.

## **B- Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel**

En el aprendizaje significativo el conocimiento se centra en relacionar los aprendizajes previos con la nueva información, en oposición al aprendizaje por repetición o memorístico, Ausubel considera que no es únicamente el proceso de relacionar conocimientos sino de comprenderlos, pues para que un aprendizaje sea efectivo es necesario comprender, emplear lo ya conocido con sus intereses, necesidades y potencialidades

Para relacionar el aprendizaje es necesario tomar en cuenta tres aspectos esenciales:

- Relacionar los nuevos aprendizajes con los anteriores conocimientos de los alumnos

- Propiciar la memorización comprensiva, no por repetición
- Tomar en cuenta la funcionalidad de lo aprendido

De acuerdo a lo indicado Ausubel considera que un aprendizaje es significativo cuando las ideas se relacionan con una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición en su estructura cognoscitiva del alumno.

Según Ausubel (1986) El Aprendizaje Significativo, es una teoría cognitiva y, como tal, tienen por objeto explicar teóricamente el proceso de aprendizaje. Se preocupa de los procesos de comprensión, transformación, almacenamiento y uso de la información envueltos en la cognición.

### **C) Teorías del Liderazgo sobre el Comportamiento de la Persona.**

Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes. Aquí podemos destacar:

#### **a.- Teoría X y Teoría Y**

Douglas Mc Gregor, afirma que existen 2 modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas.

**b.-** Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (**Teoría X**).

**c.-** Por otro lado están las personas que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (**Teoría Y**).

Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

### **3.2.6. Propuesta de gestión pedagógica para mejorar el desempeño docente**

Esta propuesta tiene su basamento en la teoría constructivista del aprendizaje y en la pedagogía cognitiva y conceptual culturalista. De ambas se podría señalar algunas ideas que deben tener en cuenta los docentes en su desempeño y práctica pedagógica. Tendría sentido el aprendizaje escolar en la medida que se logre integrar en forma razonable las dos dimensiones: a partir de las experiencias que el

alumno posee y complementada con la dimensión conceptualista del aprendizaje de Ausubel: a partir de los conceptos que el alumno posee. De esta forma el modelo de diseño curricular pretende ofrecer una forma de hacer práctica (constructivista, experiencial y conceptuales) en el que adquieren la máxima significación los hechos o ejemplos conceptualizables.

El paradigma cognitivo, a partir de una adecuada estructuración significativa de los contenidos, hechos y procedimientos, favorecen el aprendizaje significativo individual, pero que el paradigma culturalista nos facilita profundizar en la experiencia individual y grupal contextualizada. Y desde esta doble perspectiva surge la creación de actitudes y valores. Ambos paradigmas se entremezclan en este trabajo.

En los últimos años todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. La escuela mantiene su estructura y las formas y estilos de trabajo pedagógico se mantienen. Otro elemento son los bajos resultados de aprendizaje obtenido por nuestros estudiantes, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Las características de nuestras escuelas son:

- Gestión escolar centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Prácticas rutinarias de enseñanza
- Organización escolar rígida en su estructura.
- Participación de la familia la comunidad como proveedores de recursos
- Conflictos, desconfianza entre los actores de la comunidad educativa
- Directivos poco transparentes y autoritarios y muchas veces permisivos.

Esta propuesta se enmarca en muchos retos y desafíos que el Perú necesita. La prioridad inminente es impulsar el cambio que requiere los procesos educativos para la transformación de la escuela, en su dinámica, estructura y organización con el fin de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes. La escuela que queremos requiere cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad (Marco del buen desempeño Directivo)

Uno de los aspectos es la gestión, que debe estar centrada en los aprendizajes. El liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental. Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela. En ese sentido queremos hacer de la escuela olivarina más abierta, informada y

democrática en donde los protagonistas sean los estudiantes, los mismos que deben estar comprometidos con la problemática de institución, comunidad, región y país.

La eficacia del trabajo docente nos confronta con un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente, es decir en su identidad posesional, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas. Los motivos del cambio son estructurales, pues obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano. Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, un buen desempeño docente dependerá de formación profesional que reciba en los institutos y universidades. En consecuencia, nuestra sociedad peruana reclama a los educadores preparar a las nuevas generaciones para transformar su espacio social, que no solo sean capaces de identificar y reflexionar sobre sus problemas, sino que sepan involucrarse y transformarlos, que sepan afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción. Se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.

Los estudiantes al término de la Educación básica deben alcanzar los aprendizajes fundamentales (11) (Marco del buen desempeño docente) Estos aprendizajes deben estar referidos tanto al hacer y conocer como al ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos agentes productivos en diversos contextos socioculturales. Esta clase de aprendizaje exigen en esencia el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos, de desarrollar un pensamiento crítico de las situaciones de su entorno y de su medio social. Atrás quedará lo que tradicionalmente se venía haciendo transmisión de información, consumo acrítico de conocimiento congelados y de reproducción cultural e ideológica. Para lograr los

aprendizajes del Perfil de Egreso se requiere cambios sustanciales en los saberes y prácticas que desarrollan los docentes:

- Tránsito de la asimilación acrítica de conocimiento al principio de la participación activa del estudiante
- Reconocimiento y valoración tanto de su potencial y su diversidad y de su autonomía, del estudiante.
- Diversidad de los espacios de aprendizaje aula, entorno, la cultura.
- Desarrollo de capacidades y competencias en un contexto de interacción y comunicación continuas
- Tránsito de creencias, hábitos y reglas que limitan la acción de los docentes a reglas y acuerdos que impulsan y facilitan las nuevas dinámicas de enseñanza y aprendizaje.

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo; es decir una buena educación (Darling-Hammond 2001) La convivencia escolar democrática es fundamental para ello. La responsabilidad de la construcción de la convivencia recae sobre todos los integrantes de la comunidad educativa, equipo directivo, docentes, personal administrativo y de apoyo, estudiantes, padres de familia y organizaciones de la comunidad. Uno de los propósitos de la escuela que queremos es la convivencia escolar democrática y la participación lo contribuye a un clima escolar favorable para los aprendizajes. El clima escolar abarca diversas dimensiones de la vida escolar: relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, el sentido de seguridad, el ambiente de la institución (compromiso con la escuela, entorno físico, recursos) los procesos de mejora.

Un aspecto importante que recoge nuestra propuesta es la participación de la comunidad educativa a través del Consejo educativo institucional (CONEI) que debe garantizar la participación efectiva de la comunidad.

- a) La identificación de los problemas que presenta la escuela.
- b) Que los niños asistan a la escuela y permanezcan todo el año
- c) Mantener el ambiente y los alrededores limpios.
- d) Fomentar el hábito lector.
- e) Jornadas de capacitación.

Los Municipios escolares, como organización de niños, niñas y adolescentes, en la escuela, a través del cual desarrollan actividades que contribuyen a su formación integral, promoviendo valores, ciudadanía y democracia. El proceso electoral se lleva a cabo en el mes de octubre y debe involucrar a toda la institución. Las sesiones de aprendizaje desde el 1er, grado hasta el 6to. Deben contener actividades relacionadas a la democracia, representación, derecho a elegir y ser elegido entre otros aspectos que tienen que ver con la formación de ciudadanía y la construcción de democracia desde las escuelas. La participación de las niñas y adolescentes en todo aquello que los afecte es un derecho reconocido en el marco normativo nacional e internacional. Este derecho incluye la participación en la vida escolar. En este sentido las escuelas deben garantizar el ejercicio del derecho de los estudiantes a la participación.

En cuanto a la relación de la escuela con la comunidad con los padres de familia esta debe ser muy estrecha, hoy en día el apoyo de los padres y madres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos es gravitante. Un imperativo del equipo directivo es organizar la APAFA y los Comités de Aula para que se conviertan en aliados estratégicos para los buenos aprendizajes de sus hijos. Asimismo, promover alianzas con instituciones privadas y públicas, los niveles de gobierno y los actores de la comunidad que permitan la generación de sinergias para el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.

## **ESTRATEGIAS**

**Talleres sobre motivación pedagógica**, que implica trabajar sobre:

Rol del docente

Compromisos del docente

Escuela y sociedad

Luego trabajar talleres sobre

**Planificación y el trabajo pedagógico**, debe contener lo siguiente:

a) Aplicar una línea de base o prueba de entrada que permita conocer cómo llegan los alumnos a la escuela. Este será el primer referente para poder realizar una programación debidamente diversificada.

- b) Esta propuesta constituye la propuesta pedagógica que se inserta en el PEI.
- c) El resultado obtenido en la línea de base permite al docente establecer metas anuales.
- d) En el aula se trabajarán las normas o acuerdos y se evaluará su cumplimiento para su reajuste o modificación.
- e) Determinado grado o avance a una situación cognitiva conflictiva de tal manera que se produzca en cada uno la construcción de aprendizajes relevantes.
- f) Actividades de dibujo y pintura, las mismas que deben ser siempre ejecutadas en contacto real con la naturaleza.
- g) Desarrollar investigaciones sencillas relacionada con situaciones cotidianas o de su entorno.
- h) Desarrollar actividades que fomenten el hábito lector: registro de los textos, elaboración de rótulos con el slogan, ello facilitará llegar al lugar y fácilmente ubicar lo que se busca como la escuela, el botiquín comunal, comedor popular, etc.
- i) Trabajar a través de bloques de tal forma que los niños tengan claro en primer lugar el tema a tratar y en segundo lugar la o el docente evalúe el avance de la actividad programada.
- j) Exponer el resumen de lo planificado



## Talleres de Gestión pedagógica para el desempeño docente.

Primer curso Taller:	Capacidades	Contenidos	Metodología	Indicadores	Metas
Desarrollemos capacidades en la gestión pedagógica	Realiza, un diagnóstico estratégico, aplicando técnicas de gestión.	Diagnóstico estratégico	*Diagrama causa efecto *Árbol de problemas *Matriz FODA	✓ Elabora un diagnóstico estratégico, precisando FODA	• Redacta el DE <sup>1</sup> de la institución
	Redacta, visión y misión de una entidad, según elementos estructurales.	Visión misión, elementos estructurales	*Método de planificación estratégica	✓ Redacta visión y misión, respetando estructura.	• Dotar a la entidad de visión y misión.
	Formula estrategias para superar problemas, mediante metodologías adecuadas.	Estrategias, tipos, estructura	*Método de planificación estratégica *Matriz de estrategias	✓ Construye matriz de estrategias, respetando análisis FODA	• Dotar de estrategias de desarrollo a la IE
	Formula planes de largo, mediano y corto plazo, considerando sus componentes fundamentales.	Planes, tipos, estructura	*Método de planificación estratégica *Matriz del marco lógico	✓ Elabora planes, aplicados a la solución de problemas de la entidad.	• Dotar de planes de desarrollo a la IE
Segundo curso Taller:	Capacidades	Contenidos	Metodología	Indicadores	Metas
Desarrollemos capacidades para aprender A partir del compromiso	Comprende la visión sistémica del desarrollo, mediante la lógica del pensamiento sistémico.	Pensamiento sistémico y lateral	*Método de planificación estratégica *Lluvia de ideas	✓ Comprende la sistematicidad de los problemas, elaborando matrices integrales	• Matriz de problemas de la entidad.
	Forma equipos de trabajo, para abordar problemas de la entidad y de la identidad institucional	Análisis sobre problemas	*Método de planificación estratégica *Árbol de problemas	✓ Jerarquiza problemas, según grado de dificultad	• Árbol de problemas de la IE
	Comunica planteamientos y comentarios, mediante propuestas conjuntas.	Ideas para el desarrollo	*Método de planificación estratégica *Lluvia de ideas	✓ Expresa y escucha propuestas, con tolerancia	• Trabajadores tolerantes
	Formula propuestas sobre problemas de la entidad, partir del trabajo en equipo,	Propuestas según problemas	*Método de planificación estratégica *Ventana de compromisos	✓ Plantea propuestas, resultado de consensos	• Propuestas consensuadas

	señala los compromisos				
<b>Tercer curso Taller:</b>	<b>Capacidades</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Desarrollemos capacidades del docente como líder transformador	Conecta con la vía de acceso a los espacios subjetivos, donde reside la fuerza creadora, el futuro, la visión.	El Liderazgo hoy: nuevas exigencias, modelos, valores.	El proceso se estructura en cinco pasos: 1. Comprender el funcionamiento de la mente, origen de los modelos mentales que rigen la cultura. 2. Detectar los obstáculos (modelos mentales) que impiden el desarrollo del propio potencial. 3. Desvelar el origen de las barreras que impiden ampliar la capacidad de visión propia del Líder Transformador 4. Iniciar el desarrollo de la capacidad de superar los obstáculos 5. Aprender a desarrollar la capacidad "VERMÁS"	✓ Desarrolla visión de futuro, mediante análisis de escenarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70 % de docentes con capacidades de liderazgo transformador.</li> </ul>
	Descubre y fomenta el propio Liderazgo comprendiendo la existencia y la necesidad de los diferentes tipos de liderazgo, permitiendo su libre, coherente y compatible expresión.	La herramienta que integra Poder y Responsabilidad.  Características del Líder Transformador		✓ Diferencia tipos de liderazgo, analizando casos.	
	Conoce una herramienta de desarrollo permanente del Propio Liderazgo.	Los nudos paralizantes de la evolución individual Límites del pensamiento La mente creativa y la mente innovadora		✓ Desarrolla estilos de liderazgo, mediante ejercicios adecuados.	
	Integrar la capacidad de Liderazgo y el trabajo en equipo	La Visión Crecientemente Integral del Líder  La visión fragmentada: Visión convencional, "Lo que creo que es"  Visión Crecientemente Integral: Trascender los límites,		✓ Integra liderazgo y trabajo en equipo, mediante el tratamiento de problemas	

### 3.2.6.1. Cronograma de trabajo:

Talleres	Meses año 2015										Responsables
	F	M	A	M	J	J	A	S	O		
<b>Primer curso Taller:</b>  Desarrollemos capacidades en la gestión pedagógica										<ul style="list-style-type: none"><li>Personal directivo</li><li>Equipos de trabajo</li></ul>	
<b>Segundo curso Taller:</b>  Desarrollemos capacidades para aprender a partir del compromiso										<ul style="list-style-type: none"><li>Personal directivo</li><li>Equipos de trabajo</li></ul>	
<b>Tercer curso Taller:</b>  Desarrollemos capacidades del docente como líder transformador										<ul style="list-style-type: none"><li>Personal directivo</li><li>Equipos de trabajo</li></ul>	

## **TALLER**

### **PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80382 “CARLOS A. OLIVARES” DE CHEPÉN 2015, PARA OPTIMIZAR LA PRÁCTICA DOCENTE Y LOS APRENDIZAJES.**

#### **INTRODUCCIÓN**

La institución educativa tiene una gran responsabilidad social dentro de la sociedad, cuando hablamos de responsabilidad social nos referimos como impacta su gestión, su trascendencia en la comunidad.

Arrieta Begoña y De la Cruz Cristina, 2009 en La dimensión ética de la responsabilidad social le reconoce tres dimensiones: la ambiental, la social, y la ética, por ello parte de la responsabilidad social debe ser la mejora de la gestión, la calidad y eficiencia en el servicio, el desarrollo de una cultura de respeto al derecho de preservación del planeta, una cultura de paz, ejercicio de responsabilidades ciudadanas

La gestión educativa comprende: gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunal. En las organizaciones escolares ha cobrado mayor realce estos cuatro aspectos de la gestión escolar, los cuales son muy importantes y se interrelacionan unos con otros, pero en el presente taller solo nos ocuparemos de la gestión pedagógica.

Los componentes que influyen en la calidad de la gestión en las instituciones educativas públicas son un buen liderazgo, un eficiente desempeño docente, la institucionalización de los objetivos, la sistematización del trabajo y la evaluación como herramienta de mejoramiento continuo.

El segundo componente importante y una pieza clave, en relación a la gestión pedagógica y a la calidad de las instituciones educativas es la eficiencia en el desempeño docente, por ser el responsable directo de la formación del recurso humano que debe formarse en ellas, de las competencias que logren poseer, depende el progreso de los pueblos. Es requisito que los docentes, cuenten con los recursos necesarios, entendiendo que el conjunto de esta evidencia la existencia de las competencias que necesitan para generar las competencias básicas que los educandos deben poseer para ser competentes en la sociedad.

## **DESCRIPCIÓN**

Este taller es el resultado del trabajo de investigación titulado “Propuesta de gestión pedagógica para mejorar el desempeño docente en la institución educativa n° 80382 “Carlos A. Olivares”, 2015” como una respuesta a mejorar el desempeño directivo y docente buscando en todo momento la mejora de los aprendizajes y la calidad del servicio educativo que brinda la institución

Este es un taller que consistirá en 6 jornadas de trabajo dirigido a docentes y directivos de la institución educativa “Carlos A. Olivares”

### **Objetivos**

- Diseñar y aplicar una gestión escolar centrada en los aprendizajes
- Fortalecer el desempeño directivos y docentes, principalmente en la gestión pedagógica, sin descuidar la gestión institucional, administrativa, y comunal.
- Promover el liderazgo pedagógico del equipo directivo para mejorar la práctica pedagógica fortaleciendo el proceso de enseñanza aprendizaje
- Realizar trabajo en equipo para la planificación curricular, elaborando el PCI
- Proponer el uso sostenido de estrategias metodológicas y didácticas en el proceso de enseñanza aprendizaje
- Ofrecer a los directores y docentes la oportunidad de actualización en cuanto a nuevas tendencias de gestión de los aprendizajes.

### **Metas**

- Capacitar a maestros y directivos de la institución educativa “Carlos A. Olivares” en el uso sostenido de una gestión centrada en los aprendizajes.
- Elaborar el Proyecto Curricular Institucional, contextualizado.
- Elaborar un plan de mejora en base a los productos de cada sesión para facilitar el rendimiento académico de cada uno de sus estudiantes.

## **Participantes**

Dirigido a 04 directivos y a 20 docentes del nivel primario de la institución Educativa “Carlos A. Olivares”

## **Recursos y materiales.**

- Aula que reúna las siguientes condiciones: pizarra, mesas y con buena ventilación e iluminación.
- Multimedia
- Laptop y computadoras con acceso al internet
- Marcadores.
- Diplomas para el final del curso.
- Folders, lapiceros y papel Bond.
- Papelotes

## **Duración**

- 6 jornadas con 4 horas pedagógicas de 45 min. cada una.
- Total, de horas: 24

## **CONTENIDOS**

<b>MODULO N° 04</b> <b>CONTENIDOS</b>	<b>MODULOS</b>	
<b>LA GESTIÓN PEDAGOGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE</b>		
Plan de Acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico	MODULO N°1	
EVOLUCIÓN DE LAS CONCEPCIONES DE LIDERAZGO. LIDERAZGO DIRECTIVO.	MODULO N°2	
PLANIFICACIÓN ESCOLAR.	MODULO N°3	
<b>OBJETIVOS</b> <b>PLAN DE ACCIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO.</b>	MODULO N°4	
1.- Identificar las buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. 2.- Elaborar un plan de acción a partir de la problemática detectada y coadyuvar a su posible solución.		
PARTICIPACIÓN Y CLIMA INSTITUCIONAL	MODULO N°5	
GESTIÓN INSTITUCIONAL, ADMINISTRATIVA Y COMUNAL.	MODULO N° 6	

## DESARROLLO DE MÓDULOS.

<b>MODULO I</b>
La gestión escolar centrada en los aprendizajes.
<b>METODOLOGÍA:</b> .
<b>OBJETIVOS:</b> 1.- Clase expositiva, presentación
1. Reconocer los equipos de elaboración de planes de gestión a partir de los aprendizajes institucionales. 2. Realizar un diagnóstico del nivel de gestión de las instituciones educativas a investigar. Establecer comparaciones.
<b>RECURSOS:</b>
<b>METODOLOGÍA:</b> 1.- Presentación Power Point. 2.- Material impreso para discusión. 3.- Laptop, pizarra. 4.- Plumones, borrador.
<b>RECURSOS:</b>
<b>PRODUCTO ACREDITABLE:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Power Point.</li> <li>• Elaboración de un Plan de acción a partir de un problema institucional.</li> <li>• Laptop, pizarra.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Material impreso para discusión.</li> <li>•</li> </ul>
<b>TIEMPO:</b>
<b>PRODUCTO ACREDITABLE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 sesiones de 45 minutos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la gestión de los aprendizajes de cada uno de los participantes de la institución educativa.</li> </ul>
<b>TIEMPO:</b> 45 minutos cada una



MODULO 2	
Evolución de las concepciones de Liderazgo. Liderazgo directivo.	
<b>OBJETIVOS:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales corrientes de liderazgo, su evolución y características.</li> <li>• Identificar las prácticas de liderazgo de los participantes relacionándolos con cada uno de los estilos de liderazgo.</li> <li>• Liderazgo directivo y su influencia en la mejora de los aprendizajes.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase expositiva de la evolución de los modelos de liderazgo.</li> <li>• Trabajo en equipo para discusión y presentación de características de los tipos de liderazgo más reconocidos (autocrático, democrático, permisivo, situacional)</li> <li>• Trabajo en equipo: simulación para presentación de diferentes estilos de liderazgo.</li> <li>• Trabajo individual: reconocer las características de Líder de cada participante.</li> <li>• Presentación de las nuevas tendencias de liderazgo.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Power Point.</li> <li>• Material impreso para discusión.</li> <li>• Videos para presentar a líderes.</li> <li>• Proyector multimedia, Laptop.</li> <li>• Pizarra, plumones.</li> </ul>
<b>PRODUCTO ACREDITABLE:</b>	
<p>1.- Reflexionar y resumir en un cuadro comparativo los tipos de Liderazgo más pertinentes a nuestras instituciones educativas</p> <p>2.- Establecer un perfil individual en una gestión con liderazgo pedagógico.</p>	
<b>TIEMPO:</b>	
4 sesiones de 45 minutos cada una.	
<b>MODULO 3 PLANIFICACIÓN ESCOLAR</b>	

<b>OBJETIVOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los enfoques de gestión escolar. Procesos de la institución educativa.</li> <li>• Institucionalizar el planeamiento institucional a fin de contar con los documentos de gestión: PI.; PAT; RI; PCI,MOF</li> <li>• Organizar el proceso de soporte al funcionamiento de la IE: infraestructura, servicios, bienes, recursos y materiales educativos, económicos.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase expositiva, enfoques de gestión Trabajo en equipo: elaboración de los documentos de gestión de la IE.</li> <li>• Trabajo por parejas: Procesos de soporte. Cada pareja consensuará los principales procesos en lo referente a infraestructura, servicios, bienes, recursos y materiales educativos, económicos.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Power Point.</li> <li>• Material impreso para discusión</li> <li>• Laptop, pizarra, plumones.</li> </ul>
<b>PRODUCTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un Mapa Conceptual con los componentes del liderazgo pedagógico.</li> </ul>
<b>TIEMPO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 sesiones de 45 minutos.</li> </ul>

<b>MODULO N° 05:</b>
Participación y clima escolar
<b>OBJETIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivencia y participación en la escuela</li> <li>• Estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela.</li> <li>• Gestionando conflictos.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela.</li> <li>• Análisis y solución de conflictos.</li> <li>• Casos de violencia escolar.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Power Point.</li> <li>• Material impreso para trabajo individual.</li> <li>• Laptop, pizarra, plumones.</li> </ul>
<b>PRODUCTO ACREDITABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición por equipos, sobre las estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela.</li> <li>• Conformación del Plan de Tutoría y Disciplina Escolar y de organizaciones estudiantiles como DESNA</li> </ul>
<b>TIEMPO:</b>

- 4 sesiones de 45 para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela.

## **MODULO N° 06**

Gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunal.

### **OBJETIVOS:**

- Establecer políticas institucionales que respondan a principios y a la visión de la I.E. y a un estilo de funcionamiento.
- Elaboración de plan de fortalecimiento directivo y docente en el marco de una gestión con liderazgo pedagógico en donde se priorice la importancia de la práctica pedagógica.
- Optimizar el uso efectivo de recursos humanos, materiales, económicos, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Integrar la escuela con la comunidad, considerando a los padres de familia como un sector estratégico para la mejora de los aprendizajes.

### **METODOLOGÍA:**

- Distribución de guías de trabajo que incluirá: la dimensión pedagógica, institucional, administrativa y comunal.
- Elaboración de Plan de Fortalecimiento directivo y docente bajo el enfoque de Liderazgo transformacional y directivo.
- Reuniones de reflexión colectiva para analizar la marcha institucional en los aspectos Gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunal.

### **RECURSOS:**

- Material impreso: guías de trabajo
- Laptop, pizarra.
- Plumones, borrador.
- Multimedia.

### **PRODUCTO:**

**TALLER: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE**

- Plan de acción para el fortalecimiento directivo y docente, en base al nivel real de liderazgo pedagógico y directivo respectivamente.
- Elaboración del MOF de la I.E.

**TIEMPO:** 4 sesiones de 45 minutos

## **MODULO N° 01: LA GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES.**

### **1.- DATOS INFORMATIVOS.**

- **CENTROS DE APLICACIÓN** : Institución Educativa “Carlos A. Olivares”
- **NIVEL** : Primaria.
- **LUGAR** : Provincia de Chepén
- **REGIÓN** : La Libertad
- **DIRIGIDO A** : Directivos y Docentes.
- **FECHA** : **Inicio** : ....02 /03.... /2015.....  
: **Término:** ...30./12...../...2015...

### **2.- FUNDAMENTACIÓN.**

El desarrollo del presente módulo, obedece a la propuesta de un Taller de gestión pedagógica para mejorar el desempeño docente, involucrando a directivos y docentes como actores principales de dicho proceso, sin descuidar a los aliados estratégicos como son los padres de familia y otras instituciones de la comunidad. Dicho taller abarca el desarrollo de este y otros módulos más, los cuales buscan mejorar el proceso antes mencionado para el logro de una formación integral de los estudiantes

El fin principal de este módulo es, la búsqueda de estrategias de gestión pedagógico en docentes y directivos, respecto a las que realizan en sus prácticas educativas cotidianas. La búsqueda de dichas estrategias, implica seleccionarl as en función a la adaptación de cada una de estas con quien o quienes lo asumen, con la única finalidad que puedan llevarlo de manera constante en su práctica constante, así como asumir estrategias de liderazgo pedagógico no utilizadas aún por directivos y docentes dentro de las organizaciones escolares donde laboran, a partir de la propuesta que se hace de las mismas.

### **3.- METODOLOGÍA**

- Análisis de estrategias pedagógicas propuestas.
- Comparación de estrategias de gestión curricular
- Exposiciones.
- Selección crítica de las estrategias propuestas y complementar las propias después del análisis y comparación de las mismas.

#### **4.- MATERIALES.**

- 1.- Presentaciones en Power Point.
- 2.- Material impreso para trabajo grupal.
- 3.- Proyector multimedia, Laptop, pizarra, plumones, usb.
- 4.- Cuaderno de notas o apuntes.

#### **5.- PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN CURRICULAR, COMUNIDADES DE APRENDIZAJE, LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDADES DE DIRECTIVOS Y DOCENTES.**

**5.1.- Organización y funcionamiento de círculos de reflexión para mejorar el desempeño de directivos y docentes.** Cada Equipo Directivo en coordinación con los docentes al interior de su centro escolar debería organizar un Círculo de Reflexión para la mejora de su desempeño junto con los docentes, el cual es un espacio de diálogo, intercambio y reflexión sobre los procesos pedagógicos que contribuyen a mejorar la calidad de la educación en el aula. Dicho círculo de reflexión, se reúne al menos, una vez al mes, en el día, hora que de común acuerdo convenga el director/a y docentes.

Entre algunos puntos sugeridos para abordar se pueden mencionar los siguientes:

**5.2.-** Sistematizar metodologías y prácticas pedagógicas que puedan ser incorporadas en la planificación didáctica mensual, para el desarrollo de contenidos.

### **5.3.- Evaluar la efectividad del proceso de aprendizaje en el aula,** haciéndose

preguntas como las siguientes: ¿Están niños y niñas aprendiendo y comprendiendo los contenidos programáticos?, ¿Nos sentimos satisfechos con los avances en el aprendizaje de niños y niñas?, ¿Estamos haciendo uso efectivo del tiempo de clases?, ¿Estamos utilizando todos los recursos educativos disponibles, en el centro escolar, para propiciar aprendizajes activos y efectivos en el aula?, ¿Qué metodologías y prácticas pedagógicas nos están funcionando, para que niños y niñas aprendan?, ¿Qué podríamos innovar en nuestra práctica docente, que facilite el aprendizaje de niños y niñas?, ¿Qué obstaculizadores internos y externos nos dificultan el proceso de aprendizaje en el aula? ¿Qué podemos hacer para solventarlos?, ¿Qué actitudes positivas de los/as docentes ayudan a los alumnos/as a mejorar sus aprendizajes?, ¿Qué decisiones deberíamos tomar para mejorar el proceso de aprendizaje en el aula?, etc.

### **5.4.- Consensuar la asignación de grado y/o área,** tratando de reflexionar

previamente sobre algunas preguntas como las siguientes: ¿Estoy dando clases en el grado, según la especialidad en la que me he formado?, De acuerdo a mi personalidad, formación, experiencia , competencias docentes y resultados obtenidos con los estudiantes ¿En qué grado podría tener más éxito en el proceso de aprendizaje?, ¿Qué compañero/a docente sería el más idóneo comprometido, según su experiencia, capacitaciones recibidas, y autoformación, para impartir clases en el primer grado?, ¿Sería conveniente impartir una misma asignatura en un ciclo académico ( III. , IV ,V ciclo), en lugar de tener un grado fijo?

### **5.5.-Consensuar las inversiones económicas** que se realizan a nivel de centro

escolar, tratando de tener en cuenta las siguientes preguntas: La inversión que vamos a realizar: ¿Qué incidencia o impacto tendrá en los procesos de aprendizaje en el aula?, ¿Es necesaria y prioritaria de cara a mejorar los procesos de aprendizaje en el aula?, ¿Responde a las necesidades identificadas por los docentes en el aula?, ¿Favorece por igual a niños/as?, ¿Qué porcentaje de nuestro presupuesto se invierte para mejorar las condiciones de aprendizaje en el aula?, etc.

**5.6.- Socializar los contenidos de las jornadas formativas** a las cuales directores/as y/o docentes han asistido en el marco de su desarrollo profesional docente.

**5.7.- Identificar estrategias innovadoras y flexibles para disminuir el ausentismo, deserción y repitencia escolar**, que ayuden a que niños y niñas permanezcan y terminen el año escolar y por ende garanticen un aprendizaje efectivo.

### **5.8.- Implementar Proyectos de Innovación (PIP)**

La elaboración e implementación del Proyecto de Innovación Pedagógica (PIP) promueve nuevas y mejores prácticas pedagógicas de parte de los docentes, así como fortalecer la comprensión del proceso de aprendizaje.

La elaboración del PIP debería ser una tarea y responsabilidad compartida por el director/a y docentes de un mismo centro escolar, que puede iniciarse con un proceso de reflexión, que responda a tres preguntas fundamentales: a) ¿Qué destrezas, competencias, actitudes y valores deseamos que niños /as logren comprender, dominar y manifestar?, b) ¿Qué prácticas pedagógicas innovadoras tenemos que realizar para que niños/as logren lo que deseamos?, c) ¿Cómo vamos a saber nosotros, los padres de familia y los estudiantes que hemos alcanzado lo que deseamos?

El nivel de concreción de cada PIP, en última instancia, dependerá de las necesidades específicas de aprendizaje que hayan identificado el director/a y los docentes en los estudiantes. El tiempo de duración de cada PIP dependerá de las destrezas, competencias, actitudes y valores que se desean alcanzar.

Para propiciar sinergia (unión de fuerzas, trabajo en equipo) entre los centros educativos pueden si así lo estiman conveniente directores y docentes, elaborar un PIP único a partir de necesidades comunes de aprendizaje que hayan identificado en sus estudiantes en cada uno de sus centros escolares.

### **5.9.- Monitoreo y acompañamiento en el Aula**



La visita pedagógica en el aula pretende crear una cultura colectiva de retroalimentación y, mejora continua de la docencia dentro del centro escolar. La mejora continua sólo es posible si el director/a y docentes sienten la necesidad, y el compromiso de cambiar su desempeño dentro del aula. Nadie puede cambiar a nadie, el que puede hacer el cambio es el docente mismo.

El espíritu de la visita pedagógica es retroalimentar, fortalecer, animar, apoyar, motivar y proponer mejoras para una docencia efectiva dentro del aula. Por tanto, no pretende juzgar, criticar, fiscalizar, evaluar, ni confrontar a los docentes en su desempeño.

- El equipo directivo explica a los docentes el espíritu y el propósito de la visita pedagógica en el aula. Aclara dudas e inquietudes de los docentes.
- El equipo directivo, llena la ficha de monitoreo de visita pedagógica en el aula, observando objetivamente el desempeño docente, identificando sus fortalezas y aspectos que desea mejorar de su docencia., según las rubricas de desempeño.
- Una vez completado el instrumento, el equipo directivo solicita que identifiquen, al menos 3 rúbricas, que les gustaría fortalecer o mejorar en su desempeño
- El equipo directivo establece un cronograma de visitas a las aulas según los siguientes criterios como ejemplo:
- Área: Comunicación o Matemática.
- Modalidad: Director – Docente; Docente – Docente; Facilitador/a/Asistente de Calidad -Director o Docente; Asesor Pedagógico – Director/a – Docente.
- Número de visitas: Mínimo 1 – máximo 3 (Inicio, desarrollo y cierre).
- Día y hora de la visita: Según horario de clases.
- Duración: Mínimo 45 minutos - máximo 90 minutos.
- Equipos Directivos y docentes hacen calendarización de las visitas pedagógicas en el aula y fecha del próximo círculo, donde

compartirán y reflexionarán sobre los resultados de la visita. De la calendarización acordada una copia queda en la dirección y otra en las aulas de los docentes voluntarios.

- Equipos Directivos y docentes voluntarios ejecutan las visitas pedagógicas en las aulas, según calendarización acordada. Director/a deberá hacer recordatorio, a los involucrados, al menos un día antes de la visita.
- Equipos Directivos y docentes convoca al círculo de reflexión docente para compartir y reflexionar sobre las visitas pedagógicas en el aula que se han realizado, al menos en un mes. Para ello pueden seguir los siguientes pasos:
- Cada docente y/o directivo expresa como se sintió durante la visita pedagógica en el aula, señalando al mismo tiempo qué aspectos de la clase considera que realizó muy bien y qué aspectos considera que debe mejorar aún más (de acuerdo a los indicadores que había solicitado que se le fortalecieran u otros que estime convenientes).
- El colega que realizó la visita pedagógica en el aula, también expresa como se sintió durante la visita, señalando las fortalezas pedagógicas que identificó y las que se deben mejorar (de acuerdo a los indicadores que se había solicitado que se le fortalecieran u otros que estime convenientes).
- De forma conjunta identifican habilidades metodológicas y/o prácticas pedagógicas, que están aplicando y que les están funcionando/ayudando a una mejor comprensión de los aprendizajes con niños/as, en lenguaje y matemática.
- 

**5.10.- Organización e implementación de entrevistas personalizadas entre docente de grado, estudiante, y padres de familia, para informarles sobre avances de aprendizaje.**

Los padres de familia son los primeros educadores y responsables de sus hijos/as, por lo que deben estar informados e involucrados periódicamente

sobre cuál es el avance en el proceso de aprendizaje de ellos/as. De ahí la importancia que el director/a propicie el tiempo y el espacio para que los docentes de cada grado puedan programar una entrevista con cada uno de los estudiantes que tiene bajo su responsabilidad y sus padres.

Los propósitos de la entrevista entre docente, estudiante y padres de familia, son los siguientes:

- Favorecer un diálogo más personalizado y fraterno entre docente, padres de familia y estudiante.
- Reconocer los avances de aprendizaje del estudiante, identificando las competencias que ha logrado alcanzar en un período determinado.
- Elevar la autoestima del estudiante, valorando su esfuerzo y dedicación en el proceso de aprendizaje.
- Animar y estimular un mayor involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos, identificando formas de cómo pueden apoyarlos y ayudarlos.
- Identificar factores dentro de la familia y/o el centro escolar que afectan el proceso de aprendizaje de los estudiantes, buscando minimizarlos o eliminarlos.
- Motivar a los estudiantes a un proceso de mejora continua de aprendizaje, que cuente con el apoyo de sus padres y docente de grado.

Idealmente las entrevistas deberían realizarse trimestralmente, pero cuando esto no sea posible o factible, deberá al menos hacerse una a mitad de año (junio). El director/a deberá velar que el período para la realización de las entrevistas este programado en el calendario escolar.

#### **5.11.- Organización e implementación de jornadas de evaluación Institucional.**

El modulo está proyectado en crear en los centros escolares una cultura de evaluación, que permita a la comunidad educativa realizar periódicamente, pausas semestrales, que favorezcan hacer un alto en el proceso del trabajo

educativo, para hacer una reflexión sobre los esfuerzos continuos que están haciendo por construir la visión compartida de lograr un centro escolar de calidad.

El espíritu de la evaluación institucional que se promueve, no es juzgar, enjuiciar, ni criticar personas, estructuras o procesos, sino más bien, busca identificar únicamente aspectos positivos, relevantes y significativos, que les están demostrando a los miembros de la comunidad educativa que funcionan adecuadamente, que son exitosos y consistentes en la búsqueda de lograr ser un centro escolar de calidad. En otras palabras, no interesa detenerse en aquellos aspectos negativos o problemas, que generen confrontación, antagonismo y/o más división de la que ya pueda existir entre personas o grupos; sino más bien, el interés está centrado en lo que une, integra y fortalece el trabajo de equipo, de cara a lograr la calidad de la educación.

Es importante evaluar, reflexionar y sistematizar cuatro ámbitos que se han establecidos para los centros escolares, los cuales son los siguientes:

- Liderazgo Pedagógico del Director o Directora: referido a la efectividad del director/a para lograr que, en el centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes efectivos y significativos en el aula.
- Prácticas Pedagógicas: referida a introducir prácticas innovadoras y participativas que favorezcan efectivamente aprendizajes relevantes y significativos, particularmente en las competencias de lenguaje (leer, escribir correctamente y comprender lo que se lee y escribe) matemáticas (sumar, restar, multiplicar, y dividir correctamente).
- Organización Escolar, orientada a crear una cultura, clima organizacional que favorezca a los miembros de la comunidad educativa y compartan una visión común para lograr un mejoramiento continuo de la calidad de la educación en el aula y el centro escolar.

- **Evaluación Educativa:** referida a la promoción de una cultura de evaluación permanente del proceso educativo, que comprenda a nivel del aula la evaluación de los aprendizajes de niños/as, la evaluación del desempeño del docente; a nivel del centro escolar, evaluación institucional.

La evaluación institucional deberá realizarse, dos veces al año, una en mayo y otra en octubre, en la cual deberán participar todos los miembros de la comunidad educativa: director/a. docentes, padres de familia y estudiantes

Algunas preguntas generadoras que pueden servir de pauta para la reflexión de cada uno de los sectores serían las siguientes:

### **DE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES.**

- ¿Qué acciones del liderazgo pedagógico del equipo directivo están favoreciendo alcanzar la calidad de la educación de nuestro centro escolar?
- ¿Qué prácticas pedagógicas que se realizan en las aulas, están funcionando y siendo efectivas, para lograr aprendizajes efectivos y significativos en lenguaje y matemáticas?
- ¿Qué aspectos nos han ayudado a mejorar la calidad de la educación de nuestro centro escolar?
- ¿Qué aspectos de la visita pedagógica en el aula han potenciado a mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes? ¿Qué prácticas pedagógicas han mejorado?
- ¿Qué logros y cambios hemos alcanzado de cara a la construcción de un centro educativo de calidad?
- ¿Nos sentimos orgullosos de los aprendizajes alcanzados por niños y niñas?
- Desde la última evaluación institucional que realizamos, ¿Hemos tenido avances significativos para mejorar la calidad de la educación de nuestro centro escolar? ¿Qué deberíamos seguir mejorando?

### **De los padres de familia**

- ¿Qué acciones positivas han realizado los líderes pedagógicos y docentes del centro escolar, por mejorar la calidad de la educación de nuestros hijos/as, de lo cual nos sentimos orgullosos/as?
- ¿Qué aprendizajes han logrado nuestros hijos/as, en las aulas, que le serán útiles en su vida, de los cuales nos sentimos satisfechos/as?
- ¿Qué acciones positivas hemos realizado los padres y madres de familia por ayudar a mejorar los aprendizajes de nuestros/as hijos/as?
- ¿Qué tipo de apoyo hemos brindado los padres y madres de familia, al director/a, y docentes, que han ayudado a mejorar la calidad de la educación de nuestros/as hijos/as?
- Desde la última evaluación institucional que realizamos, ¿Hemos tenido avances significativos para mejorar la calidad de la educación de nuestro centro escolar? ¿Qué deberíamos seguir mejorando?

### **De los estudiantes**

- ¿Qué acciones positivas de las que hace el director/a como líder pedagógico, que ayudan a mejorar nuestro aprendizaje, nos hace sentirnos orgullosos/as de estudiar en este centro escolar?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos, de los que realiza mi profesor/a en el aula, nos ayudan a un mejor aprendizaje en lenguaje y matemática?
- Mencionen tres cosas positivas que hacen sus padres y madres, en la casa, para ayudarles en el proceso de aprendizaje.
- ¿Cuáles son las cosas que más le gustan de su centro escolar, que le hace venir con entusiasmo a estudiar y aprender?
- Desde la última evaluación institucional que realizamos, ¿Hemos tenido avances significativos para mejorar la calidad de la

educación de nuestro centro escolar? ¿Qué deberíamos seguir mejorando?

## **6.- PAUTAS A TENER EN CUENTA PARA LOGRAR UN LIDERAZGO**

### **PEDAGÓGICO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.**

¿Qué diferencia a un líder del resto de las personas? Al principio, surge la teoría de los rasgos de su personalidad; más tarde apareció la teoría de los estilos de conducta del líder. Posteriormente, se aportó la idea de que el líder debe adaptar su estilo a las situaciones. Cada líder es distinto, sólo hay dos cosas que tiene en común: seguidores y carisma.

Hoy en día, se necesita más que eso; se habla de una inteligencia idealista: ser capaz de desarrollar una visión poderosa para sus organizaciones / ser grandes contadores de historias / saben escuchar a los demás / son agentes del cambio / saber colocar una cierta dosis de caos en el orden (colocar y agitar al mismo tiempo) / estar al servicio de los demás / humildad / saber buscar el talento / exigen libertad y huyen de la obediencia servil / sus seguidores les reclamarán: orientación(guíame), experimentación (perdóname), formación (desarróllame) y personalización (mírame). (J. Carrión).

**6.1.-** El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros (Lao Tsé).

**6.2.-** Arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Tiene que construirse sobre la autoridad. Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres, debido a tu influencia personal. La influencia y la autoridad se fundan en el servicio y en el sacrificio. Y es que el papel del líder es servir, es decir, identificar las necesidades legítimas de los demás y satisfacerlas (Hunter).

**6.3.-** Los gestores: mantienen el entorno / confían en los controles / tiene visión a corto plazo / preguntan cómo y cuándo / hacen correctamente las cosas Los líderes: conquistan el entorno / innovan / tiene visión a largo plazo /

preguntan por qué y para qué / puedes aprender de ellos / producen optimismo y confianza (Bennis).

**6.4.-** La mayoría somos líderes en determinadas situaciones y seguidores en otras (Chaleff).

**6.5.-** No solo es necesario la lente angular del líder para intuir y prever el futuro, sino multitud de lentes rastreando distintos paisajes con el mismo objetivo o misión. El futuro casi siempre es previsible si sabemos leer el presente, es decir, si sabemos interpretar las tendencias desde el presente. (Hamel).

En lo que a liderar personas se refiere, la autoridad tiene sus límites. Después de todo, algunas personas a las que supuestamente se debe liderar, son más inteligentes, tienen más talento y, en algunas ocasiones, más poder que uno. Además, a menudo le pedirán que lideren a personas sobre las que no tiene verdadera autoridad. Por eso, los verdaderos líderes negocian. Para poder formar una sola visión a partir de la multiplicidad de visiones. Al igual que un hábil diplomático, un líder crea una visión común estableciendo una coalición entre sus miembros para que la apoyen. Para ello se exige un uso habilidoso de las técnicas y principios de negociación, así como trabajo y tiempo. (J. W. Salacuse)

**6.6.-** Un líder hoy en día, aparte de todo lo que se supone, ha de gestionar el caos y el exceso (A. Modrego)

**6.7.-** Los rasgos del líder del siglo XXI son: formación sólida / valores /flexible / visión de futuro (M. Page e infoempleo.com).

**6.8.-** Los verdaderos líderes saben bien a dónde van y creen en lo que hacen, interesándose por el bienestar de sus colaboradores. Es importante trabajar en equipo desde la humildad. Liderar es servir a los demás (E. Casi).

**6.9.-** Hay que asumir que el liderazgo es una necesidad, una elección (entre la salud y la enfermedad, entre ser víctima o ser protagonista, entre él es que y el hay que) así como un entrenamiento. Y es que el verdadero líder no nace ni se hace, se tiene que entrenar. No vivimos a la altura de nuestras posibilidades, sino de nuestras creencias; por eso hemos dejado de explorar y hay que desafiar la forma en que tenemos de ver las cosas. (M. Alonso).



**6.10.-** Hay que diferenciar Dirección de Liderazgo:

La dirección integra y coordina el trabajo de los miembros de una organización para que realicen las actividades y así lograr los objetivos. Implica autoridad formal, es decir, poder explícito.

El liderazgo no implica necesariamente que exista una posición de autoridad (aunque es lo ideal) y se basa en la capacidad de la persona para influir en las actitudes, opiniones, acciones y decisiones de otros para que colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de una serie de objetivos. (J. Carrión).

**6.11.-** Cómo se gestiona el liderazgo pedagógico.

- Logrando resultados.
- Guiando de manera constante.
- Estableciendo prioridades.
- Teniendo competencia profesional.
- Sabiendo estimular y motivar en proyectos a realizar.
- Detectando cambios y nuevas oportunidades de mejora.
- Funcionando a través de la autoridad personal.
- Escuchando mucho.
- Convenciendo.
- Potenciando la labor de equipo (Urcola).

**6.12.-** Liderar es en el fondo educar; es una cuestión de carácter y un proceso que tiene más que ver con la acción que con la palabra (Álvarez de Mon).

**6.13.-** El líder no es siempre el más poderoso; es el que marca el camino y hace que los demás le sigan. El líder nace y además, con formación y educación, se hace. El método y la herramienta más idóneos que el líder tiene para gestionar es la coherencia y el ejemplo personal (Almagro).

**6.14.** Todos los líderes de grupos eficientes comparten cuatro rasgos:

- Le dan dirección y significado a la gente que dirigen. Les recuerdan a las personas lo que es importante y porqué constituye una gran diferencia lo que hacen
- Generan confianza
- Favorecen la acción y la aceptación de riesgos; es decir, son proactivos, y para lograr el éxito, están dispuestos a correr el riesgo de fracasar
- Son proveedores de esperanza. Tanto en formas tangibles como simbólicas, refuerzan la convicción de que se alcanzará el éxito (Bennis).

**6.15.-** Un auténtico líder es como un pastor, se mantiene detrás del rebaño dejando que el más ligero vaya por delante, haciendo que los demás le sigan, y sin que se den cuenta de que les están dirigiendo desde atrás. (N. Mandela).

## **7.- BIBLIOGRAFÍA.**

- Planificación Escolar 2017
- Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y Liderazgo pedagógico. 2017

## CONCLUSIONES

- a. A través de las encuestas y el monitoreo se evidenció en la Institución Educativa “Carlos A. Olivares” un nivel bajo – medio de Desempeño Docente por lo que se justifica la aplicación de la propuesta.
- b. Se logró proponer y diseñar una propuesta pedagógica con la finalidad de mejorar el desempeño docente. Los aprendizajes son la razón de principal de la escuela por lo que se pretende el empoderamiento total de todos y todas en su mejora.
- c. El marco teórico se elaboró a partir de los enfoques constructivistas de Vygotsky y Ausubel así como de las teorías del liderazgos transformador.

## RECOMENDACIONES

A los directores y docentes de las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL Chepén:

Considerar la presente investigación como un instrumento metodológico para mejorar el desempeño docente, con la finalidad de optimizar el servicio educativo que ofertan.

A partir de la base teórica promover proyectos de investigación en donde deben emprenderse múltiples y ricas iniciativas que escapen al control neoliberal y en donde si es posible alumbrar proyectos innovadores, como el que proponemos, que tengan un único propósito: mejorar el desempeño docente y también los aprendizajes, buscando en todo momento hacer de la educación el vehículo para la transformación social.

En base a los resultados, aplicar la propuesta pedagógica en las diferentes instituciones educativas de la jurisdicción con la finalidad de optimizar el desempeño docente

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (2009) *El nuevo Paradigma de la Educación*.
- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial.
- Ausubel, D. (1976) *Psicología Educativa. Una perspectiva cognitiva*. Ed. Trillas. México
- Carbonel, J. (2007) *La Aventura de Innovar El Cambio en la Escuela*. Pág. 15
- Delvan, J. (1994). *El desarrollo humano*. Ed. Siglo XXI de España, p. 287
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Leith, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
- Marcel, M. (2009). *¿Por qué la Educación Municipal?* En M, Marcel. & DRaczynski (Eds.), *La asignatura pendiente: Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile* pp. 33-39.
- Merani, A. (2002) *El educador necesita ser educado*.
- Piaget, J. (1982) *De qué hablamos cuando hablamos de Constructivismo*, en: Antología Básica "Los problemas matemáticos en la escuela". p. 55.
- Pérez, F. (2010) *Debate del conocimiento*.pág.28. cuba
- Raczynski, D. & Muñoz, G. (2005). *Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile
- Robinson, V. (2010). *Del Liderazgo al resultado de los estudiantes*. Obtenido el 26 de marzo de 2010 de <http://www.educarchile.cl/>.

UNESCO (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 81.

Vygotsky L. (1999) *"El papel del juego en el desarrollo del niño". El juego* (Antología) Básica. U. P. N. México.

Zarate, D (2011). Tesis de Maestría "Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima". UNMSM. Facultad de Educación. Pág.8.

#### BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- <http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>.
- <http://www.slideshare.net/misproducciones/maestria-proyecto-tesis>.
- <https://pe.linkedin.com/pub/cesar-antunez-de-mayolo-fernandez-davila/12/69a/89a>.

# **ANEXOS**

## ENCUESTA N° 01

### PRESENTACIÓN

Respetado directivo(a) la presente encuesta tiene por finalidad recoger información acerca de la gestión de la I.E. donde usted dirige. Por ello rogaría a que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta. Esta encuesta tiene carácter de anónimo

### DATOS GENERALES

1.- Edad: ..... años.

2.- Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

3. Condición de trabajo: Contratado ( ) Nombrado ( )

4. Institución donde labora: .....

5.- Tiempo de trabajo en la institución: .....

6.- Tiempo de servicio en la docencia: .....

	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	L	P	I
01	El equipo directivo considera en su planificación actividades con docentes para elaborar la programación curricular (anual, unidad, sesión de aprendizaje) en forma colegiada.			
02	El equipo directivo promueve el intercambio de experiencias exitosas en cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje.			
03	Se propicia el desarrollo de competencias y capacidades en espacios pedagógicos especializados como: laboratorio, biblioteca, talleres, canchas deportivas, sala de cómputo, Aula de innovación pedagógica.			
04	El equipo directivo tiene en cuenta las necesidades que surgen en el contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje como: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E			
05	Cree usted que se aplica una gestión escolar con liderazgo pedagógico, en donde la prioridad son los aprendizajes.			
PROMEDIO (%)		%	%	%



	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	L	P	I
06	El equipo directivo promueve que en la práctica pedagógica se involucre activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje			
07	La I.E. ha sistematizado el uso óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje.			
08	El equipo directivo verifica que en la sesiones de aprendizaje se promueva el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico			
09	El equipo directivo monitorea para verificar el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.			
10	El equipo directivo propicia un ambiente de respeto y proximidad regulando positivamente el comportamiento de los estudiantes.			
11	El equipo directivo elabora y realiza el monitoreo a los docentes, estableciendo un cronograma de visitas opinadas e inopinadas			
12	El equipo directivo realiza el monitoreo y acompañamiento teniendo en cuenta las rubricas de desempeño docente			
13	El equipo directivo identifica los aspectos y debilidades que desfavorecen el logro de las competencias y capacidades			
14	El equipo directivo consensua y selecciona las estrategias pedagógicas para mejorar los aprendizajes y acompaña para su aplicación.			
15	El equipo directivo identifica los aspectos y debilidades que desfavorecen el logro de las competencias y capacidades.			

## ENCUESTA N° 02

### PRESENTACIÓN

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente acerca de su desempeño docente donde usted labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta. Tiene carácter de anónimo.

### DATOS GENERALES

1.- Edad: ..... años.

2.- Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

3. Condición de trabajo: Contratado ( ) Nombrado ( )

4. Institución donde labora: .....

5.- Tiempo de trabajo en la institución: .....

6.- Tiempo de servicio en la docencia: .....

	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	L	P	I
01	Participas en la elaboración del Proyecto Curricular de la Institución Educativa.			
02	Se ha elaborado en equipo y contextualizado la programación curricular anual.			
03	Las unidades de aprendizaje responden a situaciones problemáticas del contexto			
04	Las sesiones de aprendizaje se elaboran teniendo en cuenta las características de los estudiantes, sus intereses			
05	La programación curricular se realiza tomando en cuenta el avance curricular del año inmediatamente anterior.			
06	Como docente de aula uso estrategias pedagógicas y didácticas en mi práctica pedagógica			
07	Organizó a los estudiantes para trabajen de manera cooperativa			
08	Tomo en cuenta los saberes previos de los estudiantes sobre el tema			
09	Promueve el aprendizaje basado en problemas			
10	Promuevo que los estudiantes identifiquen las que estrategias de aprendizaje se adecúan a su estilo personal de aprender.			

11	Usas sostenidamente los recursos y materiales en el desarrollo de tus sesiones y están ubicados en ambientes de fácil acceso			
12	Con que frecuencia utilizas espacios pedagógicos como: biblioteca, laboratorio, sala de cómputo, Aula de innovación pedagógica.			
13	Para la práctica pedagógica se utiliza el multimedia, computador, equipos de sonido y otros medios tecnológicos			
14	Los cuadernos de trabajo al termino del año escolar que porcentaje se logrado desarrollar			
15	Utilizas los ambientes adecuados para reuniones de trabajo con los profesores, padres de familia y con los estudiantes.			