



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST - GRADO

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL AULA PARA
MEJORAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN EL ÁREA DE
COMUNICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL 3ER GRADO DE EDUCACION
PRIMARIA DE LA I.E N° 15017 MANUEL TOMAS ECHEANDIA ESPINOZA -
TAMBOGRANDE, PROVINCIA DE PIURA, DEPARTAMENTO DE PIURA -
2012.**

TESIS

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de
la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

PRESENTADA POR: Nancy Tarcila Panta Raymundo.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2013

Programa de estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado de educación primaria de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza - Tambogrande, provincia de Piura, departamento de Piura - 2012.

Nancy Tarcila Panta Raymundo.

AUTORA.

Msc. Marino Eneque Gonzales

ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para obtener el grado de: Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADO POR:

**DRA. JULIA LIZA GONZALES
PRESIDENTE DEL JURADO**

**MSC. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO
SECRETARIO DEL JURADO**

**DR. JUAN AGUINAGA MORENO
VOCAL DEL JURADO**

2013

DEDICATORIA

Dedico con todo amor y respeto a, mi familia que en todo momento me brindaron su apoyo moral y comprensión durante mis estudios profesionales para alcanzar mis metas trazadas.

Nancy Tarcila

AGRADECIMIENTO

A todos mis profesores de la maestría y en especial al Dr. Saúl Espinoza Zapata por habernos orientado con sus grandes dotes académicos y de persona durante nuestra formación de la maestría y por haberme orientado en todo momento en el proceso de elaboración de mi tesis de grado.

Nancy Tarcila

Introducción.....	9
Capítulo I: Origen, evolución histórica y tendencias de la gestión escolar...	12
1.1. Ubicación geopolítica de la I.E. objeto de estudio.....	12
1.2. Origen y evolución histórica de la gestión educativa.....	13
1.3. Manifestaciones y tendencias de la gestión educativa.....	21
1.4. Metodología.....	26
Capítulo II: Fundamento teórico conceptual de la gestión escolar en el aula.....	29
2.1. Bases teóricas.....	29
2.1.1. Teoría de la gestión escolar.....	28
2.1.2. Teoría de la cultura organizacional.....	37
2.1.3. Teoría de los aprendizajes significativos de Ausbel....	39
2.2. Bases conceptuales.....	45
2.2.1. ¿Qué es la Gestión Escolar?.....	45
2.2.2. ¿Administración educativa o gestión escolar?.....	45
2.2.3. La confusión conceptual.....	50
2.2.4. Las primeras aproximaciones a la gestión educativa, escolar y pedagógica: su deslinde de los planteamientos de la administración educativa.....	51
2.2.5. La gestión escolar y su base de política.....	54
2.2.6. Los conceptos actuales de gestión escolar.....	55
2.2.7. Proceso de enseñanza aprendizaje.....	58
2.2.8. Caracterización del niño del nivel de educación primaria.....	59
2.2.9. Área de comunicación del nivel primario.....	61
2.2.10. La gestión escolar en el aula.....	64
2.2.11. La estrategia.....	65
Capítulo III: Resultados de la investigación y propuesta.....	70
3.1. Análisis e interpretación de los datos.....	70
3.1.1. Encuesta aplicada a directivos.....	70
3.1.2. Encuesta aplicada a profesores de nivel primario.....	80

3.2. Propuesta teórica.....	91
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	108
Referencias bibliográficas.....	109
Anexos.....	111

RESUMEN

Desde la realidad problemática de la gestión escolar surge la interrogante ¿Cuál es el impacto de las estrategias de gestión escolar en el aula para el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado de educación primaria de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza – Tambogrande – Piura - 2012? Para el logro de la solución de la problemática planteada se abordó un marco teórico centrando en los lineamientos de la gestión escolar en el aula y el proceso de enseñanza aprendizaje con fines de proponer estrategias de gestión escolar en el aula, destacando el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje en el área de comunicación del nivel primario.

El Marco Metodológico presenta una secuencia sistemática con la cual se abordó el tema de la gestión escolar relacionando las acciones institucionales, administrativas y pedagógicas de I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande

De los resultados de la investigación como consecuencia de la problemática abordada se elaboró el programa de estrategias de gestión escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje que se planteó como objetivo en la presente investigación.

PALABRAS CLAVE: Gestión escolar, , gestión pedagógica, proceso educativo, , proceso de enseñanza aprendizaje, calidad educativa, aprendizaje significativo, gestión del aula.

ABSTRACT

From the problematic reality of the school management the question arises which is the impact of the strategies of school management in the classroom for the improvement of the process education learning in the area of communication of the students of 3er degree of primary education of the I.E N ° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza - Tambogrande - Piura - 2012? For the achievement of the solution of the raised problematics a theoretical frame was approached centring on the limits of the school management on the classroom and the process of education learning with ends of proposing strategies of school management in the classroom, emphasizing the improvement of the process of education learning in the area of communication of the primary level.

The Methodological Frame presents a systematic sequence with which there was approached the topic of the school management relating I.E N's institutional, administrative and pedagogic actions ° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande Of the results of the investigation like consequence of the approached problematics elaborated the program of strategies of school management to improve the process of education learning that appeared as aim in the present investigation.

KEY WORDS: school Management, pedagogic management, educational process, I process of education learning, educational quality, significant learning, management of the classroom.

INTRODUCCIÓN

La gestión escolar definida como un campo emergente que integra los planteamientos de la administración educativa, pero que asume otras características acordes a la complejidad de los centros escolares. En la presente investigación se analiza el proceso de enseñanza aprendizaje a partir de la administración educativa con el propósito de proponer estrategias de gestión escolar, para mejorar este proceso.

Generalmente en las instituciones educativas no se desarrollan estrategias de gestión escolar que den la seguridad y confianza necesaria para poder asumir una organización democrática que permita involucrar a todos los actores educativos y vivir en armonía, así como aplicar planes curriculares contextualizados teniendo en cuenta los intereses y necesidades de los educandos. Es importante señalar, sin embargo, que esta labor no puede ser asumida sólo por los profesores, sino que se requiere el apoyo del padres de familia y de las autoridades educativas, para que en forma conjunta mejoremos la calidad de los aprendizajes a través de estrategias de gestión escolar.

La educación de nuestro país afronta diversidad de problemas. Frente a estos, en la presente investigación desde los espacios de acción en el aula se pretende desarrollar y profundizar alternativas de solución que puedan responder a las necesidades educativas de los estudiantes. Razón por la cual en nuestro país la comunidad le exige calidad en los procesos pedagógicos, estas exigencias consideran que para tal dinámica de calidad es necesaria una **excelente gestión pedagógica**, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas educativas y curriculares pertinentes a las necesidades y demandas de la realidad. En ese contexto, la educación peruana debe ser representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con un maestro(a) involucrado no solo como el que imparte una clase de un saber, sino también como mediador garante de obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión educativa y pedagógica.

En la Región Piura, los directores y directoras de las instituciones educativas en cumplen roles de primer orden en la Gestión Escolar y desde la perspectiva de la participación en la institución educativa no realizan propuestas de acción que dé un marco conceptual y estratégico a los procesos de gestión en el plano pedagógico para el ámbito de la institución educativa.

Teniendo en cuenta que el punto de partida es asumir que los procesos de gestión no solo son exclusivos del plano pedagógico, sino que abarcan dimensiones de la realidad educativa que guarda una relación de implicación; se trata de los planos político, institucional, organizacional, de las prácticas educativas (en donde se sitúa lo propiamente pedagógico), de las relaciones interpersonales y el del sujeto. Por tanto, la gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega la institución escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

En el distrito de Tambogrande, los estudiantes de la Institución Educativa N° 15017 “Manuel Tomas Echeandía Espinoza” de Tambogrande, se han presentado diversas dificultades que no les permiten comprender situaciones comunicativas y por ende en el proceso de enseñanza aprendizaje la gestión escolar no brinda la oportunidad de generar aprendizajes de significativos o de calidad.

A partir de esta problemática se ha formuló el **problema**: ¿Cuál es el impacto de las estrategias de gestión escolar en el aula para el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado de educación primaria de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza – Tambogrande – Piura - 2012?, el **objeto de estudio**: Proceso de la Gestión Escolar; teniendo como **objetivo**: Elaborar un Programa de Estrategias de gestión escolar en el aula que permitan mejorar el proceso enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes de la I.E N° 15017 “M.T.E.E.” del distrito de Tambogrande – Piura, el **campo de acción**: Programa de Estrategias

de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado en la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” de Tambogrande – Piura; y como solución anticipada al problema se planteó la **hipótesis**: Si se elabora un programa de estrategias de gestión escolar en el aula basado en la teoría de la gestión pedagógica, teoría de la cultura organizacional y la teoría de los aprendizajes significativos de Ausbel,. Entonces será posible mejorar el proceso enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado de educación primaria de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza – Tambogrande – Piura.

La presente tesis se desarrolló en tres capítulos como se detalla a continuación:

Capítulo I.- Está relacionado a la Reseña Histórica, la ubicación geopolítica, donde se desarrolló el trabajo de investigación y se determina la forma cómo se origina el problema así como sus manifestaciones y características.

Capítulo II.- Esta referido al abordaje del marco teórico – conceptual que fundamenta el trabajo de investigación.

Capítulo III.- En este capítulo se sistematiza e interpreta, los resultados de los obtenidos en la investigación de campo y el desarrollo de la propuesta como solución al problema.

Finalmente se dan las conclusiones, las Recomendaciones y la Bibliografía.

La autora.

CAPITULO I

ORIGEN, EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN ESCOLAR

1.1. Ubicación geopolítica de la I.E. objeto de estudio

La Institución Educativa del nivel primario N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza, está ubicada en la zona urbana del Distrito de Tambogrande.- Piura

La institución educativa fue creada en los años 1895; iniciándose como Escuela Fiscal N°25, siendo su primer director un ciudadano de nacionalidad ecuatoriana llamado Francisco Moreno quien llego al Distrito de Tambogrande a formar una escuelita particular.

Oficialmente esta institución fue creada con RDR N°02585 el 20 de abril del año 1,941 y en la actualidad cuenta con una infraestructura moderna de dos plantas , 12 aulas y un laboratorio con todos los servicios básicos como son luz y agua las 24 horas del día ; todo esto gracias al gobierno central y fue inaugurado recientemente en el mes de marzo del año 2010 , en la actualidad se cuenta con 998 alumnos de ambos sexos del 1° al 6° grado del nivel primario distribuidos en dos turnos, mañana tarde

En la dirección y plana docente cuenta con un Director , un Sub Director , 27 docentes de aula, un auxiliar de laboratorio, una auxiliar de biblioteca, 03 trabajadores. Cave mencionar que la Institución Educativa de nivel Primaria N° 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” Es Una de las más Antiguas de la localidad de Tambogrande, pues nace en los albores del 1,900, con la llegada de don Francisco Moreno, de Nacionalidad Ecuatoriana y crea una Escuelita Particular, Entre Las Calles Paita Y Castilla Enseñando Las Primeras Letras a Cambio De Una Propina Semanal Casa Y Comida, Que Tenían Que aportar los padres de Los Alumnos, Con El Transcurrir del tiempo la Escuelita

del Maestro Moreno dejó de ser Particular Y Se Convierte En La Escuela Elemental Inicial De Varones N° 229.

En El Año 1,941, Que Mediante Resolución Directoral N° 2585 con fecha del 20 de abril que toma la denominación de **CENTRO ESCOLAR DE VARONES N° 25**, y se da la enseñanza desde transición al quinto año de educación primaria a los niños varones, es a partir del año 1,971 en todo el país las escuelas cambian de numeración, es así que a esta escuela le asignan el N° 15017 figurando con la denominación de escuela integrada de 2° grado de varones N° 15017.

En el GOBIERNO MILITAR, en el año 1,976 se da por primera vez, la Coeducación o Educación Mixta; es en el año de 1,982, que toma el nombre de un ilustre Maestro que por más de 30 años había laborado en esta Gloriosa Escuela Don Manuel Tomás Echeandia Espinoza en la actualidad su nomenclatura es la siguiente: ESCUELA PRIMARIA DE MENORES N° 15017 “MANUEL TOMAS ECHEANDIA ESPINOZA”

En el año 2007 la infraestructura fue demolido para ser construido por el Ministerio de educación, tiempo después la empresa contratista no terminó la obra, motivo por el cual no se pudo regresar a las aulas y quedándose en las escuelas donde gentilmente habían cedido ambientes para trabajar.

Actualmente La municipalidad de Piura aprobó el proyecto construcción del techado del patio de la institución lo cual beneficiará a todos los miembros de la institución en la realización de las diferentes actividades.

1.2. Origen y evolución histórica de la gestión educativa

La gestión administrativa¹: George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar,

¹ <http://es.slideshare.net/abelrodrila/origen-evolucion-y-precursos-de-la-gestion-administrativa>

desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, organización, ejecución y control.

Origen y Evolución de la Gestión Administrativa: La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remoto, los relatos Judío – Cristianos de Noe, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes número de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo., él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

La administración en el tiempo:

Administración en la Edad Antigua: La administración como disciplina es relativamente nuevo la historia del pensamiento administrativo es muy

antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades.

Tomar decisiones y de ejecutar: de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo. En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la descentralización.

La administración en el tiempo

Administración en la Edad Media: En el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejada de alguna manera, algunos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas.

Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad modernas y las transacciones comerciales.

La administración en el tiempo

Administración en la Edad Moderna: Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en el 1560 que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los Cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública.

A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

La administración en el tiempo

Administración en la Edad Contemporánea: En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teoriza, principios y funciones administrativas. En éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo.

Históricamente la Administración ha adoptado todo lo que a parecido bueno de la ingeniería desde el principio del siglo hasta aproximadamente la década de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la psicología y la sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la

administración absorbe los aportes que en esa área del saber humano se producen en el siglo XX.

Por qué es importante la gestión administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Precursores de la Gestión Administrativa

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran: Confucio: Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la Administración pública recomendando:

Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresados y capaces.

Precursos de la Gestión Administrativa

Adam Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción. Precursos de la Gestión Administrativa

Henry Metcalfe

Se distinguió por varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarían la paga a los trabajadores más productivos.

Precursos de la Gestión Administrativa

Woodrow Wilson: Hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza nivel universitario.

Precursos de la Gestión Administrativa

Frederick W. Taylor: se le considera padre de la administración científica; Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o

deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarán la paga a los trabajadores más productivos .

La gestión en América Latina²; Emilio Murillo (1993) indica que toda búsqueda de alternativas de solución a los enormes problemas actuales de la educación en los diferentes países de Latinoamérica, tiene que empezar con una mirada retrospectiva para identificar las tendencias de su desarrollo y así poder avizorar el futuro. Elda Conde (2006) indica que la función actual de la dirección es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la institución con el fin de alcanzar tales objetivos de manera óptima y acorde con los nuevos avances de la ciencia. El control es una función esencial del proceso directivo que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida en que las Instituciones educativas se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

Los orígenes del Control, por tanto, están en el surgimiento de la actividad de dirección. La escuela clásica de dirección (Taylor y Fayol) aportó una visión racional y científica para el sistema de dirección y la función directiva, teniendo el control de un papel decisivo como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y herramientas que posibilita la corrección de las desviaciones con arreglo a una planificación prevista con anterioridad.

² <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001492/149269s.pdf>

La gestión educativa data de **los años sesenta en Estados Unidos**, de **los años setenta en el Reino Unido** y de **los años ochenta en América Latina**. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. En el período actual – la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

1.3. Manifestaciones y tendencias de la gestión educativa

La gestión educativa³ como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

³ <http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm>

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Otros autores, no hacen la distinción entre administración y gestión, prefieren identificar ambos términos, pues consideran que gestionar y administrar son sinónimos. No obstante, el debate cobra importancia, en especial cuando se habla de gestión educativa, porque si aceptamos que el sujeto y la relación de este con los demás sujetos, es lo que transfiere especificidad a la gestión, y si se admite que en educación, el sujeto es quien ejecuta las acciones para transformar a otros sujetos; aceptar la discusión es aconsejable.

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Ahora bien, si aceptamos que la filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

Pero además, debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad. En relación con este tema, el investigador Gimeno Sacristán, ha escrito: La misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto tiene un papel fundamental. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.

Los directivos de las instituciones educativas también denominados, colectivo educativo, está conformada por un grupo de personas en los cuales intervienen profesores y estudiantes. Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto otra de las condiciones de la práctica de gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general

que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa.

El nuevo entorno mundial como tendencia de la gestión educativa⁴

La aldea global mundializó todo, las relaciones entre los países, el comercio, las comunicaciones y el conocimiento. La aldea global es una aldea sin fronteras. Ella significa el cambio del concepto tradicional de la geografía, (se acabó la Geografía) pues rompió los límites territoriales, dejándolos solamente como simples fronteras de soberanía. El mundo se comunica hoy en día y hace negocios sin necesidad de viajes, ni pasaportes. Las telecomunicaciones lo han cambiado todo.

Este hecho de trascendencia inconmensurable traspasó la era de la revolución industrial para colocarnos en la era de las telecomunicaciones mucho más allá de la revolución de la información.

Las autopistas de la información, con Internet como el hecho histórico del siglo XX están produciendo cambios en la sociedad antes no imaginados.

La sociedad encontró aquí, en esta revolución, una manera diferente y rápida de comunicarse, de transportar información, de adquirir conocimientos, de intercambiar productos y de acceder a las bases de conocimiento disponibles. También esta cambiando la manera de trabajar, de viajar, de compartir, de socializar y de aprender.

⁴ http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec15/car.htm#_Toc519250757

El uso del tiempo adquiere una nueva dimensión y la vida misma comienza a cambiar su rutina.

Todo esto ocurre aquí. Nuestra generación contempla atónita estos cambios, pero para las futuras generaciones serán ya un lugar común. Su vida será así globalizada con paradigmas bien distintos al mundo actual.

.Con la llegada de Internet, las barreras entre la escuela y el mundo exterior empiezan a colapsar a medida que profesores y alumnos establecen conexiones directas en un foro que oculta sus edades y los presenta como homólogos virtuales. A todas estas novedades tiene que adecuarse la gestión educativa.

En el caso de la educación peruana, sabemos que existe diversidad de problemas. Frente a estos, desde nuestros espacios de acción, debemos desarrollar y profundizar en alternativas de solución que puedan responder a las necesidades educativas de los estudiantes a los que servimos. Razón por la cual en nuestro país la comunidad le exige calidad en los procesos pedagógicos, estas exigencias consideran que para tal dinámica de calidad es necesaria una **excelente gestión pedagógica**, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas educativas y curriculares pertinentes a las necesidades y demandas de la realidad. En ese contexto, la educación peruana debe ser representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con un maestro(a) involucrado no solo como el que imparte una clase de un saber, sino también como mediador garante de obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión educativa y pedagógica.

Los directores y directoras de las instituciones educativas de la Región Piura cumplen roles de primer orden en la Gestión Escolar y desde la perspectiva de la participación en la institución educativa no proponen una propuesta analítica y de acción que dé marco conceptual y metodológico a los procesos de gestión en el plano pedagógico para el ámbito de la institución educativa.

El punto de partida es asumir que los procesos de gestión no solo son exclusivos del plano pedagógico, sino que abarcan dimensiones de la realidad educativa que guarda una relación de implicación; se trata de los planos político, institucional, organizacional, de las prácticas educativas (en donde situamos lo propiamente pedagógico), de las relaciones interpersonales y el del sujeto.

Por tanto, la gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega la institución escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

1.4. Metodología

El presente trabajo de investigación corresponde a los estudios de tipo descriptivo, analítico con propuesta; su desarrollo ha permitido analizar, y disertar sobre el objeto de estudio, para luego proponer una solución a la situación problemática.

Para la recolección de la información se ha hecho uso combinado de métodos y técnica de investigación cuantitativa y cualitativa: (análisis de material bibliográfico, libros, revistas especializadas, publicaciones y páginas web, encuestas).

Se trabajó con encuestas estructuradas, dirigidas a los directores y profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas del distrito de Tambogrande. Para el desarrollo del marco teórico de la investigación se recurrió a una exhaustiva búsqueda de bibliografía sobre el tema (libros y publicaciones en revistas especializadas y páginas web. La información recabada posibilitó la realización de un primer informe sobre el proyecto de investigación.

La investigación se desarrolla teniendo en cuenta el problema y los objetivos planteados, por ello, se formuló el **problema**: ¿Cuál es el impacto de las

estrategias de gestión escolar en el aula para el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado de educación primaria de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza – Tambogrande – Piura - 2012?, el **objeto de estudio**: Proceso de la Gestión Escolar; teniendo como **objetivo**: Elaborar un Programa de Estrategias de gestión escolar en el aula que permitan mejorar el proceso enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes de la I.E N° 15017 “M.T.E.E.” del distrito de Tambogrande – Piura, el **campo de acción**: Programa de Estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado en la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande – Piura; y como solución anticipada al problema se planteó la **hipótesis**: Si se elabora un programa de estrategias de gestión escolar en el aula basado en la teoría de la gestión pedagógica, teoría de la cultura organizacional y la teoría de los aprendizajes significativos de Ausbel,. Entonces será posible mejorar el proceso enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado de educación primaria de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza – Tambogrande – Piura; identificándose las variables que luego se operacionalizaron y se determinaron los indicadores, de los cuales se derivaron las preguntas para la elaboración de los instrumentos de investigación que mediante la aplicación a la **población muestral conformada por 2 directivos y 26 profesores** de la Institución Educativa N° 15017 de nivel primaria de Tambogrande se recogieron los datos. Después de verificar los resultados y realizar el análisis correspondiente se describió la gestión del aula par proponer un Programa de estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Las encuestas fueron aplicadas de manera sistematizada mediante un cronograma de aplicación tanto para los directivos como para los profesores.

Para la presentación y análisis de los datos obtenidos se utilizó cuadros estadísticos de frecuencias con medición porcentual.

Los métodos y procedimientos se aplicaron en función del estudio y son de carácter cualitativo y cuantitativo, entre ellos tenemos:

El método Analítico - deductivo, que permite separar las partes del tema investigado para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos; como las relaciones entre sí y con el todo. Mientras que el deductivo utiliza la lógica y una información general para formular una solución posible al problemas dado. Como en el caso de la presente investigación que se ha logrado describir las estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el PEA y por ende los aprendizajes significativos de los alumnos de tercer año de primaria del área de comunicación de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza – Tambogrande – Piura

Las bases teóricas que fundamentaron la investigación se desarrollaron teniendo en cuenta la relación científica con el tema estudiado, tal como se ha plasmado en el marco teórico

Asimismo se utilizaran los métodos teóricos en la construcción y desarrollo de la teoría científica para profundizar el conocimiento de las regularidades y características esenciales del objeto de estudio y son análisis, síntesis, deducción y el método lógico; los métodos empíricos como la encuesta y los métodos estadísticos permitieron la intervención, registro e interpretación; cuyo proceso consta de los pasos de selección de los indicadores estudiados; obtención del valor de cada instrumento aplicado a la muestra de estudio, elaboración de tablas de frecuencias teniendo en cuenta la situación problemática del objeto de estudio, representación gráfica de los resultados mediante cuadros que permitió la confirmación de la hipótesis, contrastándolo con el problema y el marco teórico.

Finalmente se formuló las conclusiones a la que se arribó en el presente estudio, así mismo se plantearon las recomendaciones para efectivizar la aplicación de la propuesta.

CAPITULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL AULA

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Teoría de la gestión escolar⁵

Por: Serafín Antúnez

El término "gestión" es actualmente uno de los más utilizados cuando se trata de describir o analizar el funcionamiento de los centros escolares. Así, las expresiones del tipo "los profesores y profesoras y las familias de los alumnos deberíamos implicarnos de forma comprometida en la gestión del centro", "una gestión eficaz requiere que las personas que ocupan cargos directivos tengan una formación específica", o "la gestión del centro debe ser participativa y democrática", etc. resultan muy frecuentes.

En cualquier caso, la palabra gestión sugiere inmediatamente "actuación", tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ir acompañada de un referente, de una especificación que la complemente. Por esa razón nos referimos a gestión de recursos humanos, gestión administrativa, gestión del patrimonio, gestión del paisaje... y, en el ámbito más específicamente escolar, a gestión del currículum o gestión económica, por poner sólo dos ejemplos.

El término gestión, por sí mismo, no sirve para explicar de manera suficiente y precisa el alcance de las actuaciones que representa. Habitualmente se utiliza como una "etiqueta-paraguas" bajo la cual

⁵ Serafín Antúnez: Gestión escolar – Teoría y Práctica

se agrupan indiscriminadamente conceptos diferentes. De tal manera que preguntas como ¿qué es, pues, la gestión escolar?, ¿quién o quiénes gestionan o deberían gestionar los centros escolares?, o ¿en qué consiste gestionar?, no siempre encuentran una respuesta unívoca y satisfactoria.

Algunas concepciones del término gestión

1. La gestión como acción y efecto de la administración material del centro.

Según esta concepción, se conciben como tareas gestoras únicamente las que tienen que ver con el ámbito administrativo, es decir, las correspondientes a la economía, la documentación y la burocracia: registros, archivística, certificaciones, inventarios, mantenimiento de la planta física del centro, etc.

Desde este punto de vista, la gestión sería competencia de los administrativos profesionales o de los profesores y profesoras que desarrollan estas tareas por razón de su cargo: secretarios de centro. La figura del Administrador escolar que nos propone la LOGSE podría ser un ejemplo del gestor al que nos estamos refiriendo.

2. La gestión como conjunto de actuaciones propias de la función directiva.

Interpreta la gestión como el conjunto de acciones que se desarrollan en el centro y se atribuyen a las personas que desempeñan los cargos de órganos unipersonales de gobierno. Entenderían la gestión desde este punto de vista los representantes de las administraciones educativas cuando anuncian que quieren preocuparse por la formación de las personas que ocupan los

"cargos de gestión" de los centros, o quienes afirman que es muy difícil encontrar personas que quieran formar parte de los "equipos de gestión" de los institutos y escuelas públicas.

Desde este enfoque, se podría decir con propiedad que una profesora tutora que da clase en el segundo ciclo de la enseñanza primaria, que no tiene cargos directivos o de coordinación, no gestiona o no participa en la gestión del centro. También sería adecuada, desde esta segunda concepción, la afirmación de una Jefa de estudios que dijese: "Actualmente estoy desempeñando un cargo de gestión".

No se interpretan, pues, como "gestión" las decisiones curriculares individuales o colectivas. Por consiguiente, las tareas de un Claustro como órganos de gobierno soberano en las decisiones curriculares, o las que desarrollan un equipo de Ciclo o un Seminario, no supondrían gestionar el centro.

3. La gestión como tarea que se realiza "por encargo".

Tradicionalmente se ha entendido la gestión como un proceso que se desarrolla a partir de la iniciativa de alguien o de un grupo que define unos objetivos y encarga a otras personas que los consigan proporcionándoles unos recursos determinados: las personas que deben conseguir los objetivos, es decir: quienes gestionan, desarrollan unas tareas por delegación y pueden compartir o no los objetivos que se les encomiendan e incluso podrían no participar en el proceso de planificación del trabajo. Un ejemplo bien simple de esta concepción sería la tarea de un gestor profesional al que le encargamos que nos haga la declaración de la renta.

Se identificaría con las características de este esquema un centro escolar muy heterónomo en el que las grandes decisiones se toman

fuera de la institución en forma de currículo cerrados o mediante una legislación cicatera.

Hacia una gestión escolar participativa y democrática

Digamos, en primer lugar, que entendemos la gestión como *el conjunto de actuaciones de movilización de recursos orientadas hacia la consecución, de unos objetivos planteados a un plazo determinado.*

El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, espacios, materiales, etc.) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los procesos y los resultados.

Consecuentemente:

1. Este conjunto de actuaciones sobrepasan el ámbito de la simple administración material del centro. Abarcan también actuaciones relativas al currículum, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la motivación del equipo de profesores y profesoras, a la resolución de conflictos, etc. No quedan, por tanto, únicamente, en manos del personal administrativo.
2. Todos los miembros de la comunidad educativa, en función de sus capacidades y competencias, pueden intervenir en la gestión del centro. En el caso de los profesores y profesoras, la participación es intrínseca a su trabajo profesional. A los demás miembros de la comunidad educativa les asisten sus derechos democráticos.
3. Identificar "órgano de gobierno" con "órgano de gestión" o "equipo directivo" con "equipo de gestión" parece poco adecuado y no se corresponde con una realidad en la que:

- a) Se pretende hacer a los profesores y profesoras protagonistas de su propia práctica profesional y responsables de las decisiones que se toman en el centro. *En la gestión*, pues, *participan todos y todas*, aunque en grados y formas diferentes en función de cada ámbito (curricular, administrativo, de gobierno, etc.).
- b) Resulta anacrónico un modelo organizativo que no tenga en cuenta que la participación (le todos los miembros de la organización en las tareas de planificación es un factor clave para implicarlos en la asunción de los objetivos y en la tarea.
- c) La mayoría de las organizaciones eficaces, y en los centros escolares especialmente, existe en la actualidad una diferenciación muy baja entre los órganos de "línea" y de equipo. Lo que en otras épocas se admitía como parcelas de actuación "exclusivas" de personas o grupos, pierde sentido en organizaciones que deben utilizar la adhocracia como estrategia para dar respuesta a una realidad muy dinámica de la que reciben múltiples requerimientos.
- d) En el caso de los centros públicos, la autoridad real de los equipos directivos es prácticamente inexistente. Tal vez la única fuente de poder de estos equipos sea la fuerza que puede dar el consenso del claustro. El consenso no es posible sin participación o si los profesores y profesoras no se sienten protagonistas de su propio trabajo.
- e) El control externo es muy bajo y, como consecuencia, los centros deben poner énfasis en articular su regulación y evaluación desde dentro. Los necesarios procesos de evaluación formativa interna abren aún más la posibilidad de

trabajo colaborativo en el que la distinción y diferenciación jerárquicas son accesorias.

4. No se puede entender la gestión escolar como un encargo que simplemente debe ejecutarse siguiendo la orden de otros. En una escuela cada vez más autónoma, la gestión más eficaz -en contra de las concepciones tradicionales- será aquella que permita que los objetivos y la tarea sean definidos por las mismas personas que más adelante habrán de actuar tratando de alcanzarlos.

Un modelo para analizar la gestión en los centros escolares

El modelo que se presenta consta de tres componentes: *agentes*, *ámbitos* y *funciones*.

- Los *agentes* son las personas e instituciones que intervienen o tienen la posibilidad (legal o efectiva) de intervenir. A los agentes recogidos en el cuadro se podría añadir la *titularidad* de la institución, en el caso de los centros privados.
- Los *ámbitos* son las parcelas o áreas de intervención en la que pueden agruparse tareas de naturaleza homogénea. Estos ámbitos son:
 - Curricular
 - Administrativo
 - De gobierno institucional
 - De los servicios
 - Recursos humanos

- Las *funciones* delimitan la intervención dentro del proceso gestor, a la vez que constituyen etapas. Las tres funciones genéricas son: planificación, desarrollo/ejecución y control.

Cada una puede dividirse en otras varias. Así, dentro de la planificación podríamos distinguir procesos de: 1) detección y análisis de necesidades; 2) evaluación de recursos; 3) determinación de objetivos; 4) asignación de tiempos; 5) determinación de responsables, etc. De la misma manera, dentro de la fase de desarrollo/ejecución podríamos identificar actuaciones propias tanto del cumplimiento del plan como de evaluación y control procesual.

En mi opinión esta teoría aporta al desarrollo de la investigación por que nos ayuda a entender que en una institución educativa cada vez más autónoma, la gestión más eficaz -en contra de las concepciones tradicionales- y será aquella que permita que los objetivos y la tarea sean definidos por las mismas personas que más adelante habrán de actuar tratando de alcanzarlos; tal como la ejecución de la gestión del aula en el área de comunicación de los estudiantes de tercer año de primaria de la Institución Educativa objeto de estudio.

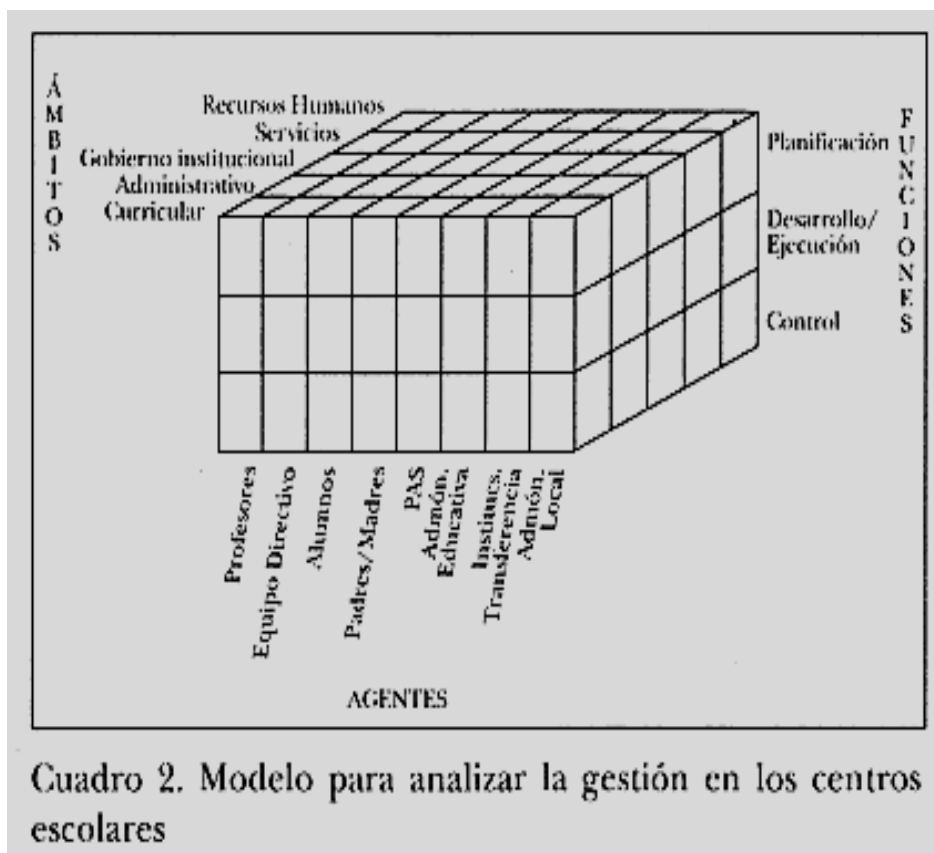
CUADRO 1

COMPONENTES/ELEMENTOS		
ÁMBITOS	AGENTES	FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Curricular • Administrativo • Gobierno institucional • Servicios • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores/as • Equipo directivo • Alumnos • Madres y padres • PAS • Servicios de la Administración Educativa • Instituciones de transferencia de alumnado(*) • Servicios de la Administración local 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Desarrollo • Control
(*) Centros educativos de etapas superiores, empresas...		

Cuadro 1.

Estos tres componentes se relacionan e interactúan delimitando un marco a partir del cual habrá que definir y desarrollar el *nivel de intervención o de participación* más adecuado en cada caso, siempre en función de las necesidades de los alumnos y alumnas. Conviene recordar que los niveles de participación pueden ir desde la simple información (intervención escasa, de bajo coste y que fácilmente puede implicar a muchas personas), pasando por la consulta, por el trabajo en comisión que no supone toma de decisiones ejecutiva o la actuación dentro de un órgano de gobierno (intervención rica y significativa, de coste mucho más alto y que afecta a pocas personas) hasta llegar a los niveles de delegación o autogestión.

CUADRO 2



El modelo permite identificar y delimitar el *nivel de participación* que corresponde a cada *agente*, según los *ámbitos y funciones* que le correspondan y puede ayudarnos a analizar cómo y por qué se desarrolla cualquier tipo de actuación en nuestros centros.

:

2.1.2. Teoría de la cultura organizacional

La cultura Organizacional⁶ se ha convertido en objeto de estudio de los académicos den el transcurso de los últimos años, ha conseguido enriquecer las explicaciones sobre los procesos internos de las Organizaciones y brindar un nuevo marco de

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos91/cultura-organizacional-institucion/cultura-organizacional-institucion.shtml#marcoteora>

referencia para llevar a cabo las estrategias de cambios organizacionales propulsados y permanentemente referenciados en la llamada Literatura Gerenciar. Cordero (1996).

Robbins Stephen, por su parte, sostiene que en años recientes, los teóricos organizacionales han empezado a reconocer el importante papel que la cultura desempeña en la vida de los miembros de la Organización. Sin embargo, es interesante señalar que el origen de la Cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se inicia hace apenas Cuarenta y Cinco (45) años en el concepto de Institucionalización.

Cuando una Organización se institucionaliza, adquiere además de vida propia, valor propio y no en razón de los bienes o servicios que produce. Si sus metas originales ya no son relevantes, no abandona sus actividades, por el contrario, las redefine.

En cuanto al papel que desempeña la Cultura en el plano educativo, cabe señalar que establecer sus antecedentes es aún más reciente, ya que este término se ha venido empleando en los últimos lustros desde que se habla de transformación educativa, siendo específicamente durante los últimos quince (15) años cuando ha adquirido mayor relevancia y más aún con la puesta en marcha de la primera fase de la reforma curricular; razón esta que hace de la investigación sobre el tema algo difícil, ya que hasta ahora no existen materiales suficientes que afronten el problema de la Cultura Organizacional en Educación.

Sin embargo, la Organización Educativa, por su naturaleza y gran responsabilidad que es la Educación de por si tiene vida propia, valor propio y se ha vuelto inmortal, pero con una gran necesidad de redefinición de sus políticas institucionales, con las cuales sus actores (Docente – Alumnos – Comunidad) lleguen a comprender, de manera común cuál es la conducta apropiada y, sobre todo, sensata para que pueda darse un real cambio de

Cultura Organizacional de la Escuela; y así se pueda competir con la imperiosa exigencia que demanda la concepción actual de las Organizaciones modernas, tal como lo plantea Alberto Finol de PDVSA, cuando sostiene que : "Las Organizaciones modernas están sujetas a un proceso de aprendizaje continuo. Ellas promueven tanto el aprendizaje individual como el organizacional, hay que buscar una nueva cultura basada en la Gerencia del Conocimiento, el trabajo en equipo y la colaboración. Hoy se considera que las empresas no solamente tienen un capital físico o monetario, sino también un valor intelectual, representado en el valor intrínseco de la gente. Este capital intelectual es producto del aprendizaje y del conocimiento individual".

En mi opinión, esta teoría como Cultura Organizacional de la Escuela; fundamenta la investigación y la propuesta de solución al problema formulado por que se relaciona con la imperiosa exigencia que demanda la concepción actual de las Organizaciones Educativas modernas que están sujetas a un proceso de aprendizaje continuo, tanto individual como el organizacional, por lo que se tiene que estar buscando una nueva cultura basada en la Gerencia del Conocimiento, el trabajo en equipo y la colaboración; que es lo que se requiere en la gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje

2.1.3. Teoría de los aprendizajes significativos de Ausbel

El **aprendizaje significativo** es, según el teórico norteamericano David Ausubel el tipo de aprendizaje en que un estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso. Dicho de otro modo, la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y éstos, a su vez, modifican y

reestructuran aquellos. Este concepto y teoría están enmarcados en el marco de la psicología constructivista.

El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información se conecta con un concepto relevante preexistente en la estructura cognitiva, esto implica que las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funcionen como un punto de anclaje a las primeras.

Es decir, en conclusión el aprendizaje significativo se basa en los conocimientos previos que tiene el individuo más los conocimientos nuevos que va adquiriendo. Estos dos al relacionarse, forman una conexión y es así como se forma el nuevo aprendizaje, es decir, el aprendizaje significativo.

Además el aprendizaje significativo de acuerdo con la práctica docente se manifiesta de diferentes maneras y conforme al contexto del alumno y a los tipos de experiencias que tenga cada niño y la forma en que las relacione.

En la teoría del aprendizaje significativo de David Ausubel, éste se diferencia del aprendizaje por repetición o memorístico, en la medida en que este último es una mera incorporación de datos que carecen de significado para el estudiante, y que por tanto son imposibles de ser relacionados con otros. El primero, en cambio, es recíproco tanto por parte del estudiante o el alumno en otras palabras existe una retroalimentación. El aprendizaje significativo es aquel aprendizaje en el que los docentes crean un entorno de instrucción en el que los alumnos entienden lo que están aprendiendo. El aprendizaje significativo es el que conduce a la transferencia. Este aprendizaje sirve para utilizar lo aprendido en

nuevas situaciones, en un contexto diferente, por lo que más que memorizar hay que comprender. Aprendizaje significativo se opone de este modo a aprendizaje mecanicista. Se entiende por la labor que un docente hace para sus alumnos. El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información "se conecta" con un concepto relevante ("subsunsor") pre existente en la estructura cognitiva, esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funcionen como un punto de "anclaje" a las primeras. El aprendizaje significativo se da mediante dos factores, el conocimiento previo que se tenía de algún tema, y la llegada de nueva información, la cual complementa a la información anterior, para enriquecerla. De esta manera se puede tener un panorama más amplio sobre el tema. El ser humano tiene la disposición de aprender -de verdad- sólo aquello a lo que le encuentra sentido o lógica. El ser humano tiende a rechazar aquello a lo que no le encuentra sentido. El único auténtico aprendizaje es el aprendizaje significativo, el aprendizaje con sentido. Cualquier otro aprendizaje será puramente mecánico, memorístico, coyuntural: aprendizaje para aprobar un examen, para ganar la materia, etc. El aprendizaje significativo es un aprendizaje relacional.

Ausubel, considera que hay distintos tipos de aprendizajes significativos:

1. Las representaciones: es decir, la adquisición del vocabulario que se da previo a la formación de conceptos y posteriormente a ella.
2. Conceptos: para construirlos se necesita: examinar y diferenciar los estímulos reales o verbales, abstracción y formulación de hipótesis, probar la hipótesis en situaciones concretas, elegir y

nominar una característica común que sea representativa del concepto, relacionar esa característica con la estructura cognoscitiva que posee el sujeto y diferenciar este concepto con relación a otro aprendido con anterioridad, identificar este concepto con todos los objetos de su clase y atribuirle un significante lingüístico.

3. Propositiones: se adquieren a partir de conceptos preexistentes, en los cuales existe diferenciación progresiva (concepto subordinado); integración jerárquica (concepto supra ordenado) y combinación (concepto del mismo nivel jerárquico).

Ideas básicas del aprendizaje significativo

1. Los conocimientos previos han de estar relacionados con aquellos que se quieren adquirir de manera que funcionen como base o punto de apoyo para la adquisición de conocimientos nuevos.
2. Es necesario desarrollar un amplio conocimiento metacognitivo para integrar y organizar los nuevos conocimientos.
3. Es necesario que la nueva información se incorpore a la estructura mental y pase a formar parte de la memoria comprensiva.
4. Aprendizaje significativo y aprendizaje mecanicista no son dos tipos opuestos de aprendizaje, sino que se complementan durante el proceso de enseñanza. Pueden ocurrir simultáneamente en la misma tarea de aprendizaje. Por ejemplo, la memorización de las tablas de multiplicar es necesaria y formaría parte del aprendizaje mecanicista, sin embargo su uso en la resolución de problemas correspondería al aprendizaje significativo.

5. Requiere una participación activa del docente donde la atención se centra en el cómo se adquieren los aprendizajes.
6. Se pretende potenciar que el discente construya su propio aprendizaje, llevándolo hacia la autonomía a través de un proceso de andamiaje. La intención última de este aprendizaje es conseguir que el discente adquiriera la competencia de aprender a aprender.
7. El aprendizaje significativo puede producirse mediante la exposición de los contenidos por parte del docente o por descubrimiento del discente.
8. El aprendizaje significativo utiliza los conocimientos previos para mediante comparación o intercalación con los nuevos conocimientos armar un nuevo conjunto de conocimientos.

El aprendizaje significativo trata de la asimilación y acomodación de los conceptos. Se trata de un proceso de articulación e integración de significados. En virtud de la propagación de la activación a otros conceptos de la estructura jerárquica o red conceptual, esta puede modificarse en algún grado, generalmente en sentido de expansión, reajuste o reestructuración cognitiva, constituyendo un enriquecimiento de la estructura de conocimiento del aprendizaje.

Principios constructivistas para la formación docente

1. Atender el saber y el saber hacer
2. Contempla el contenido de la materia, los procesos de enseñanza-aprendizaje y la práctica docente.
3. Toma como punto de partida el análisis y el cuestionamiento del proceso didáctico del sentido común.
4. Es el resultado de la reflexión crítica y colaborativa del cuerpo docente.
5. Constituye un proceso de reflexión que intenta romper barreras y condicionamientos previos.

6. Genera un conocimiento didáctico integrador y una propuesta para la acción.
7. Contempla el análisis del contenido disciplinar, en el marco del proyecto curricular y educativo en cuestión.
8. Abarca: conceptos, principios y explicaciones (saber); procedimientos (saber hacer); actitudes, valores y normas (saber ser, saber estar, etc.)
9. Potencia los componentes metacognitivos y autorreguladores del conocimiento didáctico del profesor.
10. Considera estrategias para la solución de problemas situados
11. Promueve la clarificación conceptual de la labor docente, el análisis crítico de la propia práctica y la adquisición de estrategias docentes pertinentes.

Las diferentes relaciones que se establecen en el nuevo conocimiento y los ya existentes en la estructura cognitiva del aprendizaje, entrañan la emergencia del significado y la comprensión.

En resumen, aprendizaje significativo es aquel que:

- Es permanente: El aprendizaje que adquirimos es a largo plazo.
- Produce un cambio cognitivo, se pasa de una situación de no saber a saber.
- Está basado en la experiencia, depende de los conocimientos previos

Esta teoría aporta a la investigación porque predice que la práctica docente se manifiesta de diferentes maneras y conforme al contexto del alumno y a los tipos de experiencias que tenga cada niño y la forma en que las relacione, actitudes necesarias que se debe tener en cuenta para la gestión escolar en el aula para el mejoramiento del PEA

2.2. Bases conceptuales

2.2.1. ¿Qué es la Gestión Escolar?

La gestión escolar⁷ se ha definido como un campo emergente que integra los planteamientos de la administración educativa, pero que asume otras características acordes a la complejidad de los centros escolares.

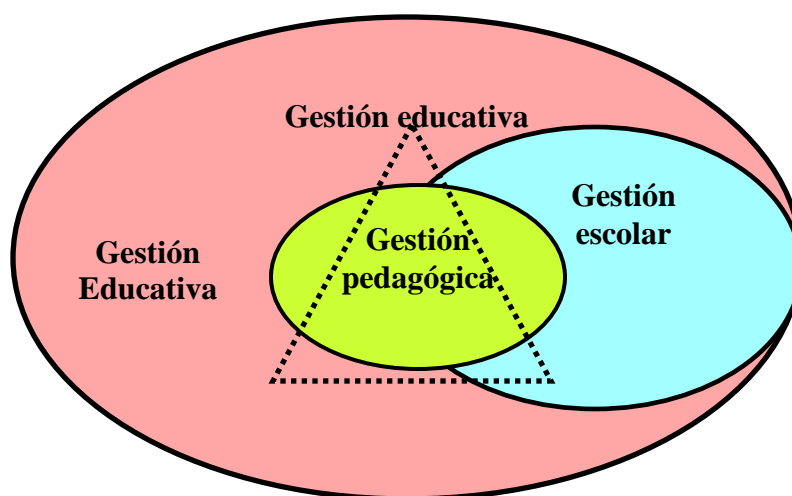
2.2.2. ¿Administración educativa o gestión escolar?

Actualmente, se ha planteado para el campo de la administración de la educación y la coordinación de los procesos escolares y educacionales, una revisión pertinente de su propia definición conceptual, habiéndose entendido este campo hasta hace poco, como Administración educativa, hoy en día se presta a debate el surgimiento de un concepto integrador que es más abarcativa y significativa (Pastrana, 1997; Ibarrola, 1997; Navarro, 1999; Schmelkes, 2000); así hemos visto el surgimiento para los países iberoamericanos de un campo emergente: el de la gestión de los procesos educativos.

Este campo emergente, al nivel macro, al de los sistemas educacionales puede entenderse como *gestión educativa*, en tanto que **la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como *gestión escolar*** o bien como la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes (Namo de Mello, 1998), o bien de otra manera, es entendida la gestión pedagógica como el *locus* de interacción con los alumnos, ahí donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, (Ezpeleta y Furlán, 1992) y por lo cual, puede esta última quedar inmersa dentro de cada una de las dos dimensiones anteriores más abarcativas de la gestión. (ver figura 1)

⁷ narodmi@hotmail.com: Miguel Navarro Rodríguez

Fig. 1, Las dimensiones abarcativas de la gestión.



Se ha señalado que este campo es emergente para los países iberoamericanos, porque he querido diferenciar la característica emergente de la gestión, de la tradición anglosajona que es propia de la administración educativa, - y que data por lo menos desde el informe Coleman en los sesentas- (Coleman, 1966) y cuyos acentos actuales en esta tendencia, se traducen en el liderazgo, la descentralización, el benchmarking, las escuelas eficaces, la accountability y la relación escuela-contexto comunitario (Alvarinho et al, 2000) y que, según desde mi punto de vista, no puede llamarse a esta serie de acentos, estado de arte de la gestión escolar, contradiciendo a Alvarinho, Arzola y Brunner, quienes así han llamado a esta tradición anglosajona y que han enriquecido con algunas replicaciones tanto de España como de Chile.

Esta posición de Alvarinho et al, que ya ha sido referida, es refrendada por Casassus (1999) cuando éste afirma, respecto de las tendencias internacionales en materia de gestión, ubicándolas a éstas en el desarrollo de sistemas de evaluación y de rendición de cuentas, en un doble sentido; hacia la escuela y hacia la sociedad, rendición de cuentas que adopta la acepción anglosajona del *accountability*, que busca acercar a las agencias de tipo privado y

con fuerte influencia económica y social a la escuela y en donde esta última les da cuenta de sus rendimientos escolares a la vez que diversifica con el apoyo comunitario sus fuentes de financiamiento.

En este sentido, opera a la par el proceso de descentralización que busca eficientar la administración de la escuela, acercando las decisiones al centro escolar aumentando sus márgenes de autonomía, en consonancia con otro concepto anglosajón: *Local based management*; sin embargo, como Cassasus (1999) apunta, existe una gran tensión no resuelta, es decir una importante contradicción: “La implicación de esto es que en la estrategia de descentralización hacia la escuela para mejorar la calidad de la educación, los elementos centrales del diseño del currículo, su contenido y su método, están centralizados” (Cassasus, 1999: 91)

A esta tensión se le puede agregar otra de capital importancia: ¿Cómo centrar nuestra atención tan solo en los procesos micro que ocurren en la escuela si el sistema educativo al nivel macro se comporta con inequidad y acusa centralización de poder e ineficiencia administrativa desde el orden de las políticas? Ante esto, pareciera que los diseñadores de los proyectos de gestión escolar adoctrinan a los profesores diciendo respecto de la metodología de los mismos: tenemos que ocuparnos de aquello que solo es posible atender dentro de la escuela; *tenemos que ocuparnos de los problemas de la escuela, que si podemos cambiar*. Luego entonces, en ese mismo tenor deberían ser nuestras responsabilidades como profesores y como sujetos: *Responsabilidades sobre aquello que desde el orden de nuestra profesión si nos compete*.

Por otra parte, como bien lo señala Delanoy (1998), no existe aún una evidencia suficientemente fundamentada que sobrepase lo anecdótico y que establezca de manera determinante cómo el proceso de descentralización está teniendo que ver con la elevación de los índices educacionales de calidad para las escuelas, es decir,

el problema de la calidad educativa, no tiene ejes de relación causa efecto en una linealidad manifiesta, más bien estamos hablando de relaciones complejas. Se requiere por tanto ir más allá de aquello que implique descentralización e incorporar otras dimensiones necesarias en la ecuación compleja de la gestión escolar.

Ahora bien, no puede llamarse estado de arte de la gestión escolar a un estado de la literatura sobre escuelas eficaces, que sobre todo en el ámbito internacional recoge esencialmente la idea anglosajona de la eficiencia y la productividad de los establecimientos escolares, dejando de lado la construcción cotidiana de la trama organizacional de la gestión, (Ezpeleta, 1992, Pastrana, 1997) ahí donde el trabajo del director incide en el propio que realizan los profesores y los alumnos, en esa urdimbre que construye lo cotidiano de la escuela, ya que en un contraste significativo, como conceptualizan Alvarinho et al: La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educativos.

En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos.

Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educativos. (Alvariño et al, 2000)

Como puede leerse; el estado de la literatura analizado por Alvarinho et al (2000); apunta a una serie de orientaciones que se constituyen en tendencias actuales de la administración educativa sobre todo

norteamericana, que expresan fielmente las líneas de la política educativa para la educación básica y superior determinadas por la OCDE (OCDE, 1996), por lo cual, estas orientaciones de la administración educativa estarán atravesadas por el fenómeno de la descentralización y los modelos de calidad para la escuela básica, mismos que están impregnados de un nuevo taylorismo: benchmarking, accountability, chárter schools, estímulos a las escuelas de calidad y rendición de cuentas al contexto comunitario; se sintetizan estas tendencias en la introducción de iniciativas emergentes que buscan la calidad de los sistemas educacionales; entre estas iniciativas consideradas en el marco de la “gestión” se encuentran:

- Adopción de procedimientos de acreditación de las escuelas
- Empleo de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de gestión
- Empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada
- Introducción de mayores exigencias de *accountability* mediante el uso de un registro más amplio de métodos de información (como el uso de *report cards*, por ejemplo)
- *Benchmarking* de la gestión como modelo para las escuelas
- Diseño de mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes externos, como empresarios, que generen “exigencias” y “apoyo” para el mejoramiento de la gestión. (Alvarinho et al, 2000)

Esta visión de gestión, deja a los profesores y directivos la enorme responsabilidad de mejorar la escuela pública, de eficientar los procesos escolares y de elevar la calidad de la enseñanza a la vez que de enriquecer los logros de aprendizaje de los alumnos, deja en los hombros de maestros y directivos de escuelas primarias, un gran manejo de culpas o de responsabilidades; así, los resultados de un fenómeno social como lo es la educación se descansa

subrepticamente bajo la responsabilidad de los últimos tramos operativos: las escuelas y los maestros.

De esta manera, “El volver la mirada a las escuelas” (SECyD, 2000) se traduce como un reconocimiento de la tendencia internacional que identifica a la escuela pública como la unidad básica para el cambio, si bien es cierto que al nivel de otros países, los cambios han afectado la estructura y funcionamiento de los sistemas educacionales, descentralizándose escuelas y currículum, estando por cambiar la propia escuela por dentro; cavaría la interrogante de si para muchos países iberoamericanos con sistemas educativos más o menos verticales, tan solo debe volverse la mirada a las escuelas, o si bien valga la pena ponerse más que a mirar, a proponer sobre los cambios no solo de la escuela sino de las propias estructuras educacionales y de las políticas educativas para la escuela básica.

2.2.3. La confusión conceptual.

Como ya se advirtió en el anterior desarrollo, la gestión es un campo emergente, que de suyo acarrea una gran serie de indefiniciones y problemas, pero que es necesario abordar para aclarar, enrumbar y de una vez por todas intentar definir; así se espera que un estado del arte de la gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica, cumpla con un primer requisito: el del ordenamiento conceptual, para después si esto es posible, clasificar las diferentes definiciones estableciendo tendencias en el campo, finalmente si el estudio es amplio, vasto y con suficiente arquitectura teórica, se podría esperar una dimensionalización de la disciplina y un desglose de sus ámbitos o componentes para precisar acotaciones entre uno y otro aspecto del tipo de gestión referida; como es el caso de esta investigación respecto a la gestión escolar en el aula.

2.2.4. Las primeras aproximaciones a la gestión educativa, escolar y pedagógica: su deslinde de los planteamientos de la administración educativa⁸

Tocó a Sander, (1996) el hacer un planteamiento fundamentado que reclama el nacimiento del campo de la gestión educativa diferenciándolo del propio de la administración educativa, cuando afirma:

La adopción generalizada de los principios y prácticas de las escuelas clásica y psicosociológica de la administración en la gestión educativa, parte de la falsa suposición de que dichos principios y prácticas son automáticamente aplicables a la conducción de cualquier institución, independientemente de su naturaleza, sus objetivos y su entorno social y cultural. En ese sentido, muchas veces los fines de la educación y los objetivos específicos de las escuelas y universidades han sido postergados por tecnologías administrativas que rinden culto predominante a la eficiencia económica y a la eficacia institucional” (Sander, 1996: 17)

Fierro, (1999) al referir a un tipo particular de gestión se aproxima a sus componentes refiriendo una amalgama integradora de la gestión que vá más allá de la vertiente administrativa al señalar: El estudio de la innovación, como un fenómeno particular de la gestión, no puede abordarse únicamente como un enfoque administrativo, académico o político, sino que es necesario considerar la manera como los aspectos pedagógicos, políticos y administrativos se hacen presentes y están íntimamente ligados” (Fierro, 1999: 58)

Ezpeleta, (1992) se refiere al concepto de gestión pedagógica señalando que la trama organizativa de la escuela, es un componente esencial de la gestión pedagógica y que esta última tiene “un importante articulador entre las metas y

⁸ Idem: Miguel Navarro Rodríguez

lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar” (Ezpeleta y Furlán, 1992: 102).

En Navarro (1999), se sintetizan los aportes de Schmelkes, (1995) y se intenta integrar una versión aproximativa de gestión escolar, que no logra tener aún claridad al nivel del concepto, ya que debiera éste idealmente, trascender la dimensión plenamente administrativa de los procesos educacionales: Schmelkes, (1995) nos proporcionará un modelo abarcativo de gestión escolar que tiene que ver con la atención hacia tres grandes campos de relación que el directivo debe atender en la idea de la contradicción que se ha estado siguiendo: *El cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y la satisfacción de las necesidades individuales, de quienes están involucrados en la tarea educativa*; Schmelkes, nos habla de:

1. La relación hacia los profesores y lo que pasa en el aula con el currículo y los alumnos,
2. La relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos maestros-maestros-comunidad escolar y finalmente
3. La relación hacia la autoridad escolar y comunidad poblacional es decir el contexto externo o entorno estratégico. La atención de esos tres grandes campos de relación, de una manera adecuada por parte del directivo escolar, para llevar a la institución escolar hacia las metas organizacionales puede ser considerado como Gestión Escolar. (Navarro, 1999:40)

Esta aproximación conceptual, sitúa al directivo escolar como el artífice de la gestión, luego entonces, ¿En donde estarían los profesores y qué papel juegan en la gestión de lo escolar?, se imbuye por tanto, al concepto de gestión escolar de fuertes influencias administrativas, por ejemplo con la escuela del comportamiento y se omite a la vez el considerar la cotidianeidad de esa trama de lo escolar ya señalada por Ezpeleta y Furlán (1992)

donde se da atención a los procesos que implican el generar y orientar la cultura del trabajo escolar.

Es Sandoval (2000), quien realiza una importante aproximación conceptual al campo de la gestión escolar y pedagógica, cuando afirma: El concepto de gestión (derivado de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones) aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo. (Sandoval, 2000: 180)

El concepto anterior incorpora los elementos *políticas educativas* y *alternativa organizativa*, que desde el campo de lo empresarial, se aplica ahora a la escuela a fin de eficientarla mediante una administración local con el desarrollo de proyectos específicos y en donde la centralidad y los énfasis se otorgan a figuras como el directivo, el supervisor mismos que son los responsables concretos de las mejoras en las escuelas.

Este concepto, considero que da en el blanco, al menos, en la dimensión práctica de la gestión escolar, es decir en cuanto a cómo está siendo la gestión desarrollada en las escuelas, como un instrumento, como una alternativa organizacional al nivel de la escuela que responde mediante proyectos específicos al orden de las políticas educativas centradas en la mejora de la escuela, mediante una administración local que desate la acción colectiva posible en los establecimientos escolares. En esta acepción se reconoce que el tan explicitado campo emergente, responde a una lógica que no solo es del orden teórico sino también instrumental ya

que responde a las políticas internacionales que determinan eficientar los centros escolares mediante proyectos de mejora surgidos de las propias escuelas.

2.2.5. La gestión escolar y su base de política

La aproximación conceptual desarrollada por Sandoval (2000) ha dejado claro que el campo emergente de la gestión se constituye en una alternativa organizativa desde las escuelas para su mejora, que tiene un origen en las propias políticas para la educación básica; al respecto podemos revisar el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, así podremos ver que el proyecto piloto que se opera en varios estados de la República Mexicana y que es conocido como “Proyecto de Gestión Escolar” mantiene en tal documento, un sustento normativo al nivel de las políticas del sistema, como se puede desprender en el siguiente apartado: Para elevar la calidad de la educación pública, es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Por ello es indispensable articular las estructuras y los procesos mediante los cuales se realizan los procesos de gestión dentro y fuera de las escuelas (SEP, 1995:43)

Esta base de política, determina todo un marco de apoyos gubernamentales que se proveen hacia los sistemas estatales de educación vía equipos técnicos estatales de gestión mediante la capacitación y asistencia especializada, para que éstos equipos a su vez asesoren directamente a las escuelas en la elaboración de sus proyectos de gestión; pareciera al menos ser esta política, una manifestación descentralizadora que intenta proveer autonomía a las escuelas mediante el proyecto de gestión, pero con la particularidad de que los ejes y riendas del programa se encuentran en el centro del país, en una instancia de primer nivel en la Secretaría de

Educación Pública. A este respecto vale la pena detenernos en la reflexión de Cordero (1998) cuando analiza las características de horizontalidad de un programa innovador en el cual participan profesores de su propia formación y profesionalización; -desde los profesores y para los profesores- por lo cual cuando las reformas en materia de gestión son impulsadas desde la SEP, -aún cuando sean promovidas con la mejor de las intenciones- tienen para los profesores un seguimiento burocrático, ya que la iniciativa de cambio no ha surgido desde los propios maestros; aunque vale decir que el programa tiene un carácter voluntario, la verdadera opción en este caso; se ubica en los movimientos alternativos de gestión y que son desarrollados auténticamente desde la escuela y desde su colectivo de profesores y que tienen que ver más propiamente con la innovación, (Fierro, 1999) misma que se relaciona con procesos amplios de investigación acción al nivel de la escuela.

2.2.6. Los conceptos actuales de gestión escolar

Para Martínez et al (1995), se considera a la gestión escolar como la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos... para el logro de los objetivos educativos. Para Topete, (2001) la gestión escolar es “Un proceso muy complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezcan la conducción acertada de la organización hacia el logro de su misión” (Topete, 2001)

Elizondo et al, (2001) conceptualizan a la gestión escolar como aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional,

espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que asimismo define a la escuela.

Maquiegui, (1997) en esta misma línea, señala que la gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo sostenido porque las acciones vayan precedidas de acuerdos entre las personas que a diario realizan el hecho educativo, de esa manera define a la gestión escolar como un proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional.

Schiefelbein (1997), define a la gestión escolar como todo aquello que se realiza en la escuela y que logra que haya oportunidades de atención y de aprendizaje para todas las personas.

Topete y Cerecedo, (2001) establecen que el buen desempeño de la gestión escolar está determinada en buena parte por el ejercicio del poder que se correlaciona directamente con la forma en que se toman las decisiones al interior del centro escolar.

Para Namó de Mello (1998) y Guadamuz (1998), la gestión escolar se constituye por todas aquellas acciones en un entorno multidimensional cuyo centro es la escuela y que tienden a convertir a esta en una organización que satisfaga las necesidades de aprendizaje de sus usuarios directos.

De nueva cuenta, Elizondo et al, (2001) destacan como aspectos centrales de la gestión escolar su carácter holístico, centrada en los sujetos que construyen a la escuela y por lo tanto procesual, socialmente incluyente, que considera a lo educativo como una totalidad, y que se afirma desde la escuela ya que considera a ésta como una base para el cambio educativo.

La discusión conceptual sobre la gestión escolar identifica al menos tres tendencias: La de fuertes influencias administrativas y con acentos en lo organizacional (Martínez et al; 1995 Navarro, 1999;

Topete y Cerecedo 2001), la que hace énfasis en la trama de los procesos, la cotidianeidad, los sujetos y la cultura de lo escolar (Ezpeleta y Furlán, 1992, Pastrana, 1997; Elizondo et al, 2001; Marquiegui, 1997) y finalmente la tendencia que sublimiza el fin último de la gestión escolar: la generación de aprendizajes en la escuela (Schiefelbein, 1997; Namo, 1998; Guadamuz; 1998).

En tanto los acentos administrativos y organizacionales de la gestión hacen énfasis en la conducción o coordinación a fin de lograr los objetivos de la escuela, la tendencia de la trama de lo cotidiano y lo procesual hasta el nivel de la cultura, enfatiza la construcción que los sujetos hacen de su escuela día a día.

Finalmente, la tendencia que concreta el fin último de la gestión: el aprender en la escuela, sus acentos se traducen en la gestión para favorecer en el centro escolar, el que se generen situaciones de aprendizajes.

Cavería preguntarse si alguna de las tendencias conceptuales, están más o menos centradas en el fenómeno de la gestión integral de un centro escolar, al respecto; considero que las tres vertientes analizadas son necesarias para una visión multidimensional de la gestión como totalidad compleja, es decir tan es importante la racionalidad del proceso administrativo con su abordaje teórico de la escuela como organización, sin que esta visión deje de ser escolar y se convierta en managerialista, -el cual es su principal riesgo- como es importante la reflexión sobre la cotidianeidad, los procesos, sujetos y cultura de la escuela, porque tal reflexión nos da la sustancia de lo que somos como maestros y de lo que es nuestro trabajo docente definido en el espacio escuela; e igualmente es importante el que consideremos a la gestión escolar con un núcleo y centro de tipo pedagógico, en donde las experiencias, todas ellas se enfoquen hacia el que hacer y disponer para que se vivan nuevos aprendizajes en la escuela.

Podemos concluir respecto de la conceptualización de la gestión escolar que el mismo remite a un proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar hacia la transformación y mejora de la escuela y de sus resultados.

2.2.7. Proceso de enseñanza aprendizaje⁹

El proceso de enseñanza aprendizaje se concibe como el espacio en el cual el principal protagonista es el alumno y el profesor cumple con una función de facilitador de los procesos de aprendizaje. Son los alumnos quienes construyen el conocimiento a partir de leer, de aportar sus experiencias y reflexionar sobre ellas, de intercambiar sus puntos de vista con sus compañeros y el profesor. En este espacio, se pretende que el alumno disfrute el aprendizaje y se comprometa con un aprendizaje de por vida.

Concepción del Aprendizaje

El modelo considera y asume al estudiante como ser constructor del conocimiento. Se plantea que una parte sustantiva del aprendizaje se da a través del hacer, del practicar, de aplicar en la vida real lo que aprendemos en el salón de clases, por lo que la experiencia que la Institución Educativa brinda al estudiante a través de los programas de estudios.

Se concibe el aprendizaje no sólo como un fin en sí mismo, sino como una herramienta. El aprendizaje debe ser en la vida, de por vida y para la vida. En este sentido mucho del aprendizaje debe desarrollarse en escenarios reales, atendiendo situaciones reales. Por otro lado, la comprensión y atención de los problemas complejos

⁹ <http://www.marista.edu.mx/p/6/proceso-de-ensenanza-aprendizaje>

reclaman un trabajo interdisciplinario, por lo que se promueve que el estudiante se mezcle con alumnos de otras disciplinas para tomar materias comunes o bien para tomar materias de las demás disciplinas.

El nuevo esquema demanda que los alumnos sean expertos buscadores de información, lectores críticos que pueden determinar pertinencia, veracidad, relevancia de la información. Esto rebasa en mucho el esquema tradicional de enseñanza en donde el alumno es receptor de un contenido que no ha apropiado y del cual piensa son verdades incuestionables.

2.2.8. Caracterización del niño del nivel de educación primaria¹⁰

Los estudiantes ingresan a este nivel educativo con un cúmulo de aprendizajes, que lograron en años anteriores como parte de su vida cotidiana, del conocimiento de su entorno, de su interacción con pares, con adultos, en su vida familiar y en su comunidad.

Estas vivencias son únicas y particulares para cada niño. Las diferencias que se presentan obedecen a las particularidades lingüísticas, sociales, culturales y productivas, así como a las de su propio desarrollo. Los docentes requieren conocerlas, a fin de que el acompañamiento en el proceso de enseñanza y aprendizaje, se exprese en mejores resultados. En algunos casos un porcentaje ha accedido a la Educación Inicial lo que les ha brindado otras condiciones y oportunidades concretas para desarrollar capacidades, actitudes y conocimientos.

Caracterizar en términos de desarrollo evolutivo a los estudiantes de este nivel, al igual que en otros, implica necesariamente plantear aspectos comunes en determinados tramos de su vida, sin dejar de considerar aspectos diferenciados propios de cada persona, como

¹⁰ http://ebr.minedu.gob.pe/dep/pdfs/dcn2009_III_primaria.pdf

seres únicos.

También debemos tener presente que los estudiantes pertenecen a realidades diferentes, con culturas que encierran riquezas dada la diversidad de nuestro país en términos de lenguas, costumbres, contextos naturales, creencias, valores, enmarcados en un intercambio cada vez más acelerado en diferentes áreas como la social, económico-productiva, tecnológica o geográfica (originada entre otros aspectos por la gran movilidad de las familias).

Todos estos factores marcan el desarrollo en sus diversas dimensiones, que los docentes deben tener presentes para integrarlos en sus procesos pedagógicos a fin de brindar una educación adecuada

y pertinente. La maduración del niño, a nivel psicomotor, puede observarse a medida que avanza su edad: el progreso de la coordinación, en especial la coordinación ojo-mano, el equilibrio y la resistencia física se ponen de manifiesto en habilidades que realizan de manera cotidiana. Estos cambios influyen en la capacidad del niño para escribir y dibujar con mayor destreza, vestirse de forma adecuada

y realizar ciertas tareas familiares como tender la cama, escoger semillas, apoyar en la crianza de animales menores, escarbar la tierra para el cultivo de productos, trasladarse por el río en embarcaciones, trepar árboles, eviscerar los pescados, etc.

El niño coordina y ejercita sistemáticamente sus destrezas motoras, aplicándolas en los deportes, la gimnasia, las expresiones artísticas y los juegos libres. En este sentido los niños requieren oportunidades para realizar actividades físicas, por ello hay que aprovechar diversas situaciones para motivarlos de manera que favorezcan el aumento de su fuerza, flexibilidad y resistencia, así como un mayor dominio del equilibrio y precisión en sus coordinaciones. Actividades de juego y deporte que motivan a los niños son un claro ejemplo de estas

situaciones que se pueden aprovechar en el acto pedagógico: el fútbol, el básquetbol, la paca paca, empujar el aro, tiro con hondas, rum rum, canicas o chuchos, la natación, trepado de árboles, bolero, palitroque, vóley, yankenpó, mundo, saltar la sogá, la liga, volatines, entre otros muchos que en las diferentes regiones y localidades de nuestro diverso país se realizan y se van traspasando de generación en generación, y otros que se van recreando o innovando.

2.2.9. Área de comunicación del nivel primario¹¹

El área de Comunicación tiene como finalidad principal desarrollar en los estudiantes un manejo eficiente y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Para el desarrollo de las capacidades comunicativas deben tomarse en cuenta, además, otros lenguajes o recursos expresivos no verbales (gestual, corporal, gráfico-plástico, sonoro, entre otros), así como el manejo de las tecnologías de la información y comunicación. Desde el punto de vista social, el área de Comunicación brinda las herramientas necesarias para lograr una relación asertiva y empática, solucionar conflictos, proponer y llegar a consensos, condiciones indispensables para una convivencia armónica y democrática. Desde una perspectiva emocional, ésta nos permite establecer y fortalecer vínculos afectivos. Desde el punto de vista cognitivo, la competencia comunicativa es fundamental para el desarrollo de aprendizajes en las demás áreas, dado que la lengua es un instrumento de desarrollo personal y medio principal para desarrollar la función simbólica, así como para adquirir nuevos aprendizajes.

Desde el punto de vista cultural, el uso de la lengua materna posibilita el desarrollo de la autoestima, la identidad y la comunicación con el mundo interior y el exterior. El desarrollo

¹¹ Idem: http://ebr.minedu.gob.pe/dep/pdfs/dcn2009_III_primaria.pdf

curricular del área está sustentado en el enfoque comunicativo y textual de enseñanza de la lengua. Cuando se hace referencia a lo comunicativo, se considera la función fundamental del lenguaje que es comunicarse, es decir, intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos. Se enfatiza la importancia del hecho comunicativo en sí mismo, pero también se aborda la gramática y la ortografía, con énfasis en lo funcional y no en lo normativo.

Cuando se habla de lo textual se trata de la concordancia con la lingüística del texto que lo considera como unidad lingüística de comunicación. En este sentido se propone el uso prioritario de textos completos; esto quiere decir que cuando sea necesario trabajar con palabras, frases o fragmentos para fortalecer alguna de las destrezas de comprensión o producción textual, debe asegurarse la relación de interdependencia con un texto. En el nivel de Educación Primaria se busca el despliegue de las capacidades comunicativas considerando diversos tipos de textos, en variadas situaciones de comunicación, con distintos interlocutores, y en permanente reflexión sobre los elementos de la lengua.

En el marco del enfoque comunicativo textual, el área de Comunicación se desarrolla considerando los siguientes criterios:

- Énfasis en las habilidades lingüísticas.
- Consideración especial para el lenguaje oral y sus variantes (para el caso de estudiantes con capacidades especiales).
- Más interés en el uso de la lengua, que en el aprendizaje del código y de sus normas. Observación y práctica de la dimensión social y cultural de la lengua.
- Valoración de la importancia de la diversidad lingüística.
- Uso de los medios de comunicación para el aprendizaje, como elementos siempre presentes en la vida cotidiana.

La metodología utilizada desde el área deberá orientarse a desarrollar en cada estudiante del nivel, tanto las capacidades comunicativas como las metacognitivas o reflexión sobre el funcionamiento de la lengua, utilizando estrategias que le permitan utilizar su lengua materna y sus recursos comunicativos personales, como elementos básicos en la construcción de su identidad personal y comunitaria.

El área tiene tres organizadores:

- Expresión y comprensión oral.
- Comprensión de textos.
- Producción de textos.

Expresión y comprensión oral

Desde el área de Comunicación se debe promover el desarrollo de la capacidad para hablar (expresar) con claridad, fluidez, coherencia y persuasión, empleando en forma pertinente los recursos verbales y no verbales del lenguaje. Comunicarse implica, además de hablar, el saber escuchar (comprender) el mensaje de los demás, jerarquizando, respetando ideas y las convenciones de participación. Estas son capacidades fundamentales para el desarrollo del diálogo y la conversación, la exposición, la argumentación y el debate.

Comprensión de textos

El énfasis está puesto en la capacidad de leer, comprendiendo textos escritos. Se busca que el estudiante construya significados personales del texto a partir de sus experiencias previas como lector y de su relación con el contexto, utilizando en forma consciente diversas estrategias durante el proceso de lectura. La comprensión de textos requiere abordar el proceso lector (percepción, objetivos de lectura, formulación y verificación de hipótesis), incluidos los niveles de comprensión; la lectura oral y silenciosa, la lectura autónoma y placentera, además de la lectura crítica, con relación a la comprensión de los valores inherentes al texto.

Producción de textos

Se promueve el desarrollo de la capacidad de escribir; es decir, producir diferentes tipos de textos en situaciones reales de comunicación, que respondan a la necesidad de comunicar ideas, opiniones, sentimientos, pensamientos, sueños y fantasías, entre otros. Esta capacidad involucra la interiorización del proceso de escritura y sus etapas de planificación, textualización, revisión y reescritura.

Incluye la revisión de la tipología textual para la debida comprensión de sus estructuras y significados y el uso de la normativa -ortografía y gramática funcionales. En este proceso es clave la escritura creativa que favorece la originalidad de cada estudiante requiriendo el acompañamiento responsable y respetuoso de su proceso creativo.

Para asegurar el adecuado desarrollo de las capacidades, es necesario tomar en cuenta que en Primaria, los niños concluirán la iniciación del proceso de la lectura y escritura que se comenzó en Inicial como pre-lectura y pre-escritura, así como lectura y escritura inicial, utilizando los logros obtenidos en comunicación oral, expresión artística y comunicación no verbal. Estas formas de comunicación seguirán siendo prioritarias a lo largo del nivel Primaria.

2.2.10. La gestión escolar en el aula

Es evidente que la gestión institucional en general y la áulica en particular persiguen como uno de sus principales objetivos alcanzar los máximos niveles de calidad educativa, pero si bien cada Institución Educativa tiene su singular universo, no se puede desconocer que la tarea escolar no está dissociada de lo comunitario, por lo tanto alcanzar la gestión educativa implica un compromiso de los diferentes sectores sociales con ello.

2.2.11. La estrategia¹²

2.2.11.1. Que es una estrategia y como se elabora

Definición.- Estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

➤ Peter Drucker define a la estrategia como una respuesta a dos preguntas:

¿Qué es nuestro negocio?

¿Qué debería ser?

➤ Alfred Chandler JR. la define como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

➤ Igor Ansoff, especifica a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

La estrategia se puede definir como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determine en cierto tiempo.

2.2.11.2. Enfoques de la Estrategia

Estrategia general

Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos.

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

En este trabajo, la relacionaremos con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización educativa se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

Hace referencia al propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico promedio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, normalmente influida por rápidos y continuos cambios.

La Estrategia general es la encargada de concebir la dirección global de la organización. Su papel se inicia desde la Misión propia de la organización y desde los valores en los que dicha misión se va a soportar con todo ello se establece las políticas generales de la organización. Esas políticas generales pueden ser:

- Tecnología a incorporar
- Atención al usuario
- Sobre producción

La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos. Selecciona los negocios y actividades en los que participan o debe participar la Organización.

2.2.11.3. Creación de la estrategia

La creación de una estrategia no es solo una tarea para los ejecutivos, las decisiones acerca de que enfoques de negocios se deben adoptar y que nuevas medidas se deben iniciar involucran a los ejecutivos en la oficina corporativa, a los jefes de las unidades de negocios y de las divisiones de productos, a los jefes de las diferentes áreas funcionales dentro de un negocio o división a los administradores y supervisores.

2.2.11.4. Componentes de la Estrategia

Existen cuatro elementos fundamentales en la estrategia que en conjunto forman un todo.

- 1) Visión: Se refiere a la visión que tiene el líder de la empresa a largo plazo de la misma. Así como de los negocios en los que buscará Incursionar, cuales dejara de lado, cuales conservara, etc.
- 2) Posicionamiento: Se deberá determinar el posicionamiento necesario para la compañía y también el de sus productos en el consumidor, lo cual se logrará gracias a los impulsores del posicionamiento únicos de la compañía. Estos impulsores no deben de ser modificados ya que significa un reposicionamiento total y muy elaborado con un análisis previo.
- 3) Plan: Después de haber llevado acabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, las cuales requerirán un plan estratégico.
- 4) Patrón Integrado de Comportamiento: Finalmente se dará la integración total de dichos factores formando la estrategia, la cual deberá de ser conocimiento de todos los integrantes de la compañía poniéndola en práctica.

2.2.11.5. Como elaborar una estrategia

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción, se asignan recursos de la manera más eficiente, y se plasman en documentos (planes). La planificación estratégica da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La estrategia permite responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?

¿Qué problemas estamos tratando?

¿Qué influencia queremos causar?

¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?

¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?

¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?

¿Quién hace el qué y cuándo?

La estrategia indica cómo vamos a llegar a cumplir los objetivos, es el camino que debemos seguir.

Para poder identificar esta estrategia es necesario establecer:

- Objetivos corporativos
- Misiones y metas que se haya definido la organización
- Diagnóstico de la situación.

La estrategia se convierte en programas de acción para cada uno de los componentes incluyendo planes, presupuestos, controles, etc.

2.2.11.6. Estrategias educativas:

Son procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. Se vinculan con el aprendizaje significativo y con el "aprender a aprender".

La práctica pedagógica planteamos una serie de interrogantes y dudas con relación a la evaluación y al papel que ésta juega en los diferentes momentos del trabajo educativo:

2.2.11.7. Estrategias de gestión escolar en el aula:

En las aulas surgen de manera habitual conflictos que producen desasosiego e insatisfacción y que obstaculizan e impiden el normal desarrollo del aprendizaje entre el alumnado que a ella asiste. Desde la perspectiva de entender que el conflicto es algo natural en los

grupos humanos y que debe ser afrontado de una manera constructiva, y por tanto, educativa, **Vaello**¹³ aportar ideas, normas, rutinas y experiencias que están dando buen resultado en otros compañeros y compañeras que la desarrollan de manera habitual en su práctica educativa.

Las estrategias de gestión áulica propuestas ofrecen ideas para que cada cual las traslade a su realidad cotidiana y las haga suyas desde su estilo y el de su alumnado y suponen una forma de entender el proceso de enseñanza y aprendizaje alejado del posicionamiento transmisivo tradicional para contribuir a crear un clima cordial y acogedor que favorezca las habilidades relacionales necesarias y un clima de convivencia en el aula para favorecer el aprendizaje de todos y todas sin excepción.

Entonces se puede decir también que la gestión escolar en el aula es la impronta y praxis del liderazgo docente por ello es que debe ser objeto de investigación, análisis y estudio, sobre todo en los actuales contextos de diversidad social y cultural ya que no es algo innato ni exclusivamente empírico; como es el caso de la presente investigación.

¹³ Vaello Orts, Juan: Resolución de conflictos en el aula – Santillana. Madrid

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. Encuesta aplicada a directivos

TABLA Nº 01

**CUMPLIMIENTO DEL ROL DE FACILITADOR POR PARTE DEL PROFESOR
EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	00	00
A veces	02	100
Nunca	00	00
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013.

INTERPRETACIÓN:

La facilitación educativa es el proceso de conducir a un grupo a través del aprendizaje. El enfoque parte de la base que cada persona tiene como algo único y valioso que aportar. Sin la contribución y conocimiento de cada persona, la habilidad del grupo para entender o responder a una situación puede reducirse. El papel del facilitador es extraer el conocimiento e ideas de los diferentes miembros de un grupo, ayudar a animarlos a que aprendan los unos de los otros y a pensar y actuar en conjunto.

Respecto al rol de facilitador del ,profesor en el proceso de aprendizaje de los alumnos, el 100% de los encuestados contestaron que a veces cumplen con este rol.

De los resultados se deduce que generalmente los profesores de la I.E Nº 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande, no cumplen su rol de facilitadores en el proceso de aprendizaje de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación.

TABLA Nº 02
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS POR PARTE DE LOS PROFESORES EN EL DESARROLLO DE SESIONES DE APRENDIZAJES

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	00	00
A veces	01	50
Nunca	01	50
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACION

Las estrategias metodológicas para la enseñanza son secuencias integradas de procedimientos y recursos utilizados por el formador con el propósito de desarrollar en los estudiantes capacidades para la adquisición, interpretación y procesamiento de la información; y la utilización de estas en la generación de nuevos conocimientos, su aplicación en las diversas áreas en las que se desempeñan la vida diaria para, de este modo, promover aprendizajes significativos.

Respecto a la aplicación de estrategias metodológicas por parte de los profesores de la I.E., el 50% de los encuestados contestaron que a veces aplican, mientras que el otro 50% manifestó que nunca aplican.

Estos resultados nos indican que los profesores de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca aplican las estrategias metodológicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación.

TABLA N° 03

UTILIZACIÓN DE MATERIALES EDUCATIVOS POR PARTE DE LOS PROFESORES DE ACUERDO A LO PLANIFICADO

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	01	50
A veces	01	50
Nunca	00	00
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

Planificar los materiales educativos para utilizar en la labor docente, además de su calidad objetiva se debe considerar en qué medida sus características específicas (contenidos, actividades, tutorización...) están en consonancia con determinados aspectos curriculares del contexto educativo; para esto se debe tener en cuenta los **objetivos** educativos que pretendemos lograr. Considerando en qué medida el material nos puede ayudar a ello, así como las **estrategias didácticas** que se puede diseñar considerando la utilización del material. Estas estrategias contemplan: la

secuenciación de los contenidos, el conjunto de actividades que se pueden proponer a los estudiantes, la metodología asociada a cada una, los recursos educativos que se pueden emplear, entre otros.

Respecto a la utilización de materiales educativos por parte de los profesores, el 50% manifestó que los profesores siempre utilizan materiales educativos de acuerdo a lo planificado, mientras que el otro 50% contestó que a veces utilizan los materiales educativos de acuerdo a lo planificado

Estos resultados nos indican que los profesores de la Institución Educativa objeto de estudio casi nunca utilizan los materiales educativos de acuerdo a lo planificado.

TABLA N° 04

APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS PROFESORES QUE RESPONDAN A LAS CAPACIDADES DE LOS ALUMNOS

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	01	50
A veces	01	50
Nunca	00	00
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

La evaluación de la capacidad o del contenido o desempeño es una técnica de ejecución que requiere que el alumno elabore una respuesta o un producto que demuestre su conocimiento, capacidades y habilidades. Con las técnicas de ejecución se pretende evaluar lo que los

estudiantes *pueden hacer*, en lugar de lo que saben y que utilicen lo que saben para poder hacer. Este tipo de evaluación requiere de la integración de conocimientos sobre contenidos específicos, destrezas, capacidades, habilidades mentales y ciertas actitudes para lograr la meta

Respecto a la aplicación de instrumentos de evaluación para medir capacidades de los alumnos, el 50% manifestó que siempre aplican, mientras que el otro 50% contestó que a veces se aplican.

Estos resultados nos indican que los profesores de la institución educativa en gran medida no aplican instrumentos de evaluación que denote un producto donde el alumno del tercer grado de primaria del área de comunicación demuestre sus conocimientos, capacidades y habilidades.

TABLA Nº 05

**APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS A LA VIDA REAL APRENDIDOS
POR LOS ALUMNOS EN EL AULA**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	00	00
A veces	01	50
Nunca	01	50
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

La aplicación de los conocimientos adquiridos a la práctica sólo se puede producir si se ponen en marcha procesos de transferencia. La transferencia del conocimiento o de la habilidad adquirida se define como la utilización del conocimiento adquirido en una situación para realizar una tarea que es

novedosa para el individuo. En este contexto significaría aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos académicamente a los problemas y situaciones de la vida real.

Respecto a la aplicación de conocimientos de los alumnos a la vida real, el 50% manifestó que a veces aplican, mientras que el otro 50% contestó que nunca se aplican.

Estos resultados nos indican que los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca aplican los conocimientos aprendidos a la vida real.

TABLA N° 06

PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES EN LA ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA (PCI, PCA, UDAs, Sesio.DE Aprend.)

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	00	00
A veces	01	50
Nunca	01	50
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

Los instrumentos de gestión pedagógica (PCI, PCA, UDAs, Sesio.DE Aprend.) son los documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para orientar, dirigir y tomar decisiones en la dirección de la Institución Educativa.

Respecto a la participación de los profesores en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica, el 50% de los encuestados manifestó que los profesores a veces participan, mientras que el otro

50% contestó que nunca participan en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica..

Estos resultados nos indican que los profesores de la institución educativa casi nunca participan en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica como es el PCI, PCA, UDAs, Sesiones de Aprendizaje

TABLA N° 07

**LIDERAZGO POR PARTE DE LOS PROFESORES EN EL
PROCESO PEDAGÓGICO EN EL AULA**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	00	00
A veces	02	100
Nunca	00	00
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

El liderazgo es la acción dirigente y efectiva que muestran las y personas integrales, como es el caso del papel del profesor que tiene que ser más activo dentro del aula; es decir en la educación se requieren hombres y mujeres con poder y autoridad para dirigir la gestión pedagógica y la gestión educativa con efectividad y calidad.

Respecto al liderazgo del profesor en el proceso pedagógico del aula, el 100% de los encuestados manifestaron que a veces muestran liderazgo.

Estos resultados nos indican que los profesores medianamente ejercen liderazgo en el proceso pedagógico del área de comunicación de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande.

TABLA N° 08

**REALIZACIÓN DE DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZACIÓN
PEDAGÓGICA EN EL AULA POR PARTE DE LOS PROFESORES**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	00	00
A veces	01	50
Nunca	01	50
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

Diferentes formas de organización pedagógica son las iniciativas institucionales para promover distintos modos de apropiación de los saberes que den lugar a: nuevas formas de enseñanza, de organización del trabajo de los profesores, del uso de los recursos y los ambientes de aprendizaje.

Respecto a la realización de diferentes formas de organización pedagógica por parte de los profesores, el 50% de los encuestados manifestaron que a veces realizan estas formas de organización, mientras que el otro 50% dijo que nunca realizan diferentes formas de organización..

Estos resultados nos indican que los profesores de la institución educativa objeto de estudio casi nunca realizan diferentes formas de organización pedagógica en área de comunicación del nivel primario de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande.

TABLA Nº 09

**PARTICIPACION DE LOS PROFESORES EN LA ELABORACION
DE NORMAS DE CONVIVENCIA EN EL AULA**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	00	00
A veces	01	50
Nunca	01	50
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

Las normas de convivencia son las acciones de obligatorio cumplimiento para todos los alumnos y en todo tipo de actividad para el logro de una formación integral. Tanto dentro del recinto escolar como en lugares adyacentes, siempre y cuando afecten a la comunidad educativa.

Respecto a la participación de los profesores en la elaboración de normas de convivencia en el aula, el 50% de los encuestados manifestaron que a veces participan, mientras que otro 50% dijo que nunca participan.

Estos resultados nos indican que los profesores de la I.E Nº 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca participan en la elaboración de normas de convivencia en el aula.

TABLA N° 10

**ORIENTACION DE LA PARTICIPACION DEMOCRÁTICA EN EL AULA
POR PARTE DE LOS PROFESORES**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	00	00
A veces	01	50
Nunca	01	50
TOTAL	02	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

La participación democrática en el aula consiste en la presencia activa de los escolares y de los grupos en la vida de la pequeña sociedad en forma directa. La participación democrática tiene cinco elementos indispensables: la comunicación, el diálogo, la concertación, la corresponsabilidad y la toma de decisiones.. Un modelo de participación democrática requiere además de valores como el de la solidaridad, el respeto mutuo, la tolerancia y la justicia.

Respecto a la orientación de la participación democrática en el aula por parte de los profesores, el 50% manifestó a veces orientan la participación democrática, mientras que el otro 50% contestó que nunca orientan la participación democrática.

Estos resultados nos indican que casi nunca los profesores de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande orientan la participación democrática en el aula.

3.1.2. Encuesta aplicada a profesores de nivel primario

TABLA Nº 01

ORIENTACIÓN A LOS PROFESORES POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS SOBRE EL ROL DE FACILITADOR EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	06	23
A veces	12	46
Nunca	08	31
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013.

INTERPRETACIÓN:

La facilitación educativa es el proceso de conducir a un grupo a través del aprendizaje. El enfoque parte de la base que cada persona tiene como algo único y valioso que aportar. Sin la contribución y conocimiento de cada persona, la habilidad del grupo para entender o responder a una situación puede reducirse. El papel del facilitador es extraer el conocimiento e ideas de los diferentes miembros de un grupo, ayudar a animarlos a que aprendan los unos de los otros y a pensar y actuar en conjunto.

Respecto a la orientación a los profesores por parte de los directivos sobre el rol de facilitador en el proceso de aprendizaje de los alumnos, el 6% de los encuestados contestaron que siempre los directivos orientan a los profesores, el 46% dijo que a veces los directivos orientan, mientras que el 31% manifestó que nunca los directivos orientan a los profesores.

De estos resultados se deduce que mayormente los directivos no orientan a los profesores de la I.E Nº 15017 Manuel Tomas Echeandia

Espinoza de Tambogrande, sobre rol de facilitadores que deben cumplir en el proceso de aprendizaje de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación.

TABLA Nº 02
COORDINACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y PROFESORES SOBRE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS EN EL DESARROLLO DE SESIONES DE APRENDIZAJES

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	05	19
A veces	12	46
Nunca	09	35
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACION

Las estrategias metodológicas para la enseñanza son secuencias integradas de procedimientos y recursos utilizados por el formador con el propósito de desarrollar en los estudiantes capacidades para la adquisición, interpretación y procesamiento de la información; y la utilización de estas en la generación de nuevos conocimientos, su aplicación en las diversas áreas en las que se desempeñan la vida diaria para, de este modo, promover aprendizajes significativos.

Respecto a la coordinación entre directivos y profesores sobre la aplicación de estrategias metodológicas en el desarrollo de sesiones de aprendizaje en el área de comunicación de la I.E., el 19% de los encuestados contestaron que siempre coordinan los directivos y

profesores, el 46% dijo que a veces coordinan, mientras que el 35% manifestó que nunca coordinan la aplicación de las estrategias metodológicas..

Estos resultados nos indican que los profesores y directivos de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande mayormente no coordinan la aplicación de estrategias metodológicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación.

TABLA N° 03

PLANIFICACIÓN SOBRE ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DE MATERIALES EDUCATIVOS POR PARTE DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	14	54
A veces	09	35
Nunca	03	11
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

Planificar los materiales educativos para utilizar en la labor docente, además de su calidad objetiva se debe considerar en qué medida sus características específicas (contenidos, actividades, tutorización...) están en consonancia con determinados aspectos curriculares del contexto educativo; para esto se debe tener en cuenta los **objetivos** educativos que pretendemos lograr. Considerando en qué medida el material nos puede ayudar a ello, así como las **estrategias didácticas** que se puede diseñar considerando la utilización del material. Estas estrategias contemplan: la secuenciación de los contenidos, el conjunto de actividades que se

pueden proponer a los estudiantes, la metodología asociada a cada una, los recursos educativos que se pueden emplear, entre otros.

Respecto a la planificación sobre elaboración y utilización de materiales educativos por parte de directivos y profesores, el 54% manifestó que siempre planifican los directivos y profesores, el 35% dijo que a veces planifican, mientras que el 11% contestó que nunca planifican.

Estos resultados nos indican que los directivos y profesores de la Institución Educativa objeto de estudio en gran medida no planifican la elaboración y utilización de los materiales educativos.

TABLA Nº 04

ORIENTACION POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN QUE RESPONDAN A EL LOGRO DE CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES DE LOS ALUMNOS

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	07	27
A veces	08	31
Nunca	11	42
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

La evaluación de la capacidad o del contenido o desempeño es una técnica de ejecución que requiere que el alumno elabore una respuesta o un producto que demuestre su conocimiento, capacidades y habilidades. Con las técnicas de ejecución se pretende evaluar lo que los estudiantes *pueden hacer*, en lugar de lo que saben y que utilicen lo que

saben para poder hacer. Este tipo de evaluación requiere de la integración de conocimientos sobre contenidos específicos, destrezas, capacidades, habilidades mentales y ciertas actitudes para lograr la meta

Respecto a la orientación por parte de los directivos para la elaboración de instrumentos de evaluación que respondan al logro de conocimientos y capacidades de los alumnos, el 27% manifestó que los siempre orientan, el 31% contestó que a veces orientan, mientras que el 42% dijo que nunca orientan..

Estos resultados nos indican que mayormente los directivos de la institución educativa nunca orientan a los profesores sobre la elaboración de instrumentos de evaluación que denote un producto donde el alumno del tercer grado de primaria del área de comunicación demuestre sus conocimientos, capacidades y habilidades.

TABLA Nº 05
APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS A LA VIDA REAL APRENDIDOS
POR LOS ALUMNOS EN EL AULA

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	07	27
A veces	09	35
Nunca	10	38
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

La aplicación de los conocimientos adquiridos a la práctica sólo se puede producir si se ponen en marcha procesos de transferencia. La transferencia del conocimiento o de la habilidad adquirida se define como la utilización del conocimiento adquirido en una situación para realizar una tarea que es

novedosa para el individuo. En este contexto significaría aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos académicamente a los problemas y situaciones de la vida real.

Respecto a la aplicación de conocimientos de los alumnos a la vida real, el 27% manifestó que siempre aplican, el 35% dijo que a veces aplican, mientras que el 38% contestó que nunca se aplican.

Estos resultados nos indican que los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca aplican a la vida real los conocimientos aprendidos en el aula.

TABLA N° 06

PARTICIPACIÓN DE DIRECTIVOS Y PROFESORES EN LA ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA (PCI, PCA, UDAs, Sesio.de Aprend.)

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	06	23
A veces	05	19
Nunca	15	58
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

Los instrumentos de gestión pedagógica (PCI, PCA, UDAs, Sesio.DE Aprend.) son los documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para orientar, dirigir y tomar decisiones en la dirección de la Institución Educativa.

Respecto a la participación de directivos y profesores en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica, el 23% de los encuestados manifestó que siempre participan, el 19% dijo que a veces participan,

mientras que el 58% contestó que nunca participan en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica..

Estos resultados nos indican que los directivos y profesores de la institución educativa casi nunca participan conjuntamente en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica como es el PCI, PCA, UDAs, Sesiones de Aprendizaje

TABLA Nº 07

ORIENTACIÓN A LOS PROFESORES POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS PARA QUE LIDEREN EL PROCESO PEDAGÓGICO EN EL AULA

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	08	31
A veces	06	23
Nunca	12	46
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

El liderazgo es la acción dirigente y efectiva que muestran las y personas integrales, como es el caso del papel del profesor que tiene que ser más activo dentro del aula; es decir en la educación se requieren hombres y mujeres con poder y autoridad para dirigir la gestión pedagógica y la gestión educativa con efectividad y calidad.

Respecto orientación a los profesores por parte de los directivos para que lideren el proceso pedagógico en el aula, el 31% de los encuestados manifestaron que siempre los directivos orientan a los profesores, el 23% dijo que a veces orientan, mientras que el 46% contestó que nunca orientan.

Estos resultados nos indican que los directivos casi nunca orientan a los profesores para que lideren el proceso pedagógico del área de

comunicación de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande.

TABLA N° 08

COORDINACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y PROFESORES SOBRE LA EJECUCIÓN DE DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZACIÓN PEDAGÓGICA EN EL AULA

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	05	19
A veces	08	31
Nunca	13	50
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

Diferentes formas de organización pedagógica son las iniciativas institucionales para promover distintos modos de apropiación de los saberes que den lugar a: nuevas formas de enseñanza, de organización del trabajo de los profesores, del uso de los recursos y los ambientes de aprendizaje.

Respecto a la coordinación entre directivos y profesores sobre la ejecución de diferentes formas de organización pedagógica en el aula, el 19% de los encuestados manifestaron que siempre coordinan, el 31% dijo que a veces coordinan mientras que el 50% contestó que nunca coordinan la ejecución de diferentes formas de organización.

Estos resultados nos indican que los directivos y profesores casi nunca realizan diferentes formas de organización pedagógica en las aulas del área de comunicación del nivel primario de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande.

TABLA N° 09

**CONVOCATORIA A LOS PROFESORES POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS
PARA LA ELABORACION DE NORMAS DE CONVIVENCIA EN EL AULA**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	07	27
A veces	09	35
Nunca	10	38
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

Las normas de convivencia son las acciones de obligatorio cumplimiento para todos los alumnos y en todo tipo de actividad para el logro de una formación integral. Tanto dentro del recinto escolar como en lugares adyacentes, siempre y cuando afecten a la comunidad educativa.

Respecto a la convocatoria a los profesores por parte de los directivos para la elaboración de normas de convivencia en el aula, el 27% de los encuestados manifestaron que los directivos siempre convocan, el 35% dijo que a veces convocan, mientras que el 38% contestó que nunca convocan.

Estos resultados nos indican que los directivos casi nunca convocan a los profesores de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande para la elaboración de normas de convivencia en el aula.

TABLA Nº 10

**COORDINACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y PROFESORES PARA
LA PARTICIPACION DEMOCRÁTICA EN EL AULA**

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Siempre	12	46
A veces	09	35
Nunca	05	19
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a profesores de la I.E. agosto 2013

INTERPRETACIÓN:

La participación democrática en el aula consiste en la presencia activa de los escolares y de los grupos en la vida de la pequeña sociedad en forma directa. La participación democrática tiene cinco elementos indispensables: la comunicación, el diálogo, la concertación, la corresponsabilidad y la toma de decisiones.. Un modelo de participación democrática requiere además de valores como el de la solidaridad, el respeto mutuo, la tolerancia y la justicia.

Respecto a la coordinación entre directivos y profesores para la participación democrática en el aula, el 46% de los encuestados manifestaron que siempre coordinan, el 35% dijo que a veces coordinan, mientras que el 19% contestó que nunca coordinan sobre la participación democrática en el aula.

Estos resultados nos indican que mayormente los directivos y profesores de la I.E Nº 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande no coordinan la participación democrática en el aula.

DISCUSIÓN

Se inició la investigación de campo utilizando como instrumentos los cuestionarios. (Ver Anexos No. 1, 2) Estas fueron aplicadas teniendo en cuenta que la muestra fuera relevante en directivos y profesores de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande

Para la población objeto de estudio se tomó como unidad de análisis a 2 directivos y 26 profesores de la institución Educativa objeto de estudio

Una vez tabulada y analizada la información obtenida mediante la aplicación de la técnica de encuesta a directivos y profesores. se determinaron las siguientes deficiencias en la gestión escolar del área de comunicación de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande y que a continuación se detallan:

- En la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande generalmente los profesores no cumplen su rol de facilitadores en el proceso de aprendizaje de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación; y los directivos tampoco orientan a los profesores, sobre rol de facilitadores que deben cumplir en el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- Los profesores de la institución educativa casi nunca aplican las estrategias metodológicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación y, mayormente los directivos no coordinan con los profesores la aplicación de estas estrategias metodológicas.
- Los profesores de la Institución Educativa objeto de estudio casi nunca utilizan los materiales educativos de acuerdo a lo planificado, tampoco planifican conjuntamente la elaboración y utilización de estos materiales educativos.
- Los profesores de la institución educativa en gran medida no aplican instrumentos de evaluación que denote un producto donde el alumno del

tercer grado de primaria del área de comunicación demuestre sus conocimientos, capacidades y habilidades; así mismo los directivos nunca orientan a los profesores sobre la elaboración de estos instrumentos de evaluación.

- Los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca aplican a la vida real los conocimientos aprendidos en el aula.
- Los profesores de la institución educativa casi nunca participan en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica como es el PCI, PCA, UDAs, Sesiones de Aprendizaje; tampoco participan conjuntamente con los directivos para la elaboración de estos instrumentos.
- Los profesores medianamente ejercen liderazgo en el proceso pedagógico del área de comunicación de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande: tampoco son orientados por los directivos para que lideren el proceso pedagógico en el área de comunicación.
- Los profesores de la institución educativa casi nunca realizan diferentes formas de organización pedagógica en área de comunicación del nivel primario de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande; Tampoco lo hacen conjuntamente con los directivos.
- Los profesores de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca participan en la elaboración de normas de convivencia en el aula; así mismo los directivos tampoco convocan a los profesores para la elaboración de estas normas de convivencia en el aula.
- Los profesores de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca orientan la participación democrática en el aula, tampoco lo coordinan con los directivos.

Estas deficiencias justifican la propuesta de elaboración de estrategias de gestión escolar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el área de

comunicación del nivel primario de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande

3.2. PROPUESTA TEÓRICA:

3.2.1. Nombre de la propuesta

Programa de Estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado en la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande – Piura

3.2.2. Estructura del programa

I.- JUSTIFICACION

En el presente estudio con la propuesta del “Programa de Estrategias de gestión escolar” se pretende Mejorar el Proceso de Enseñanza Aprendizaje en la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande – Piura.

La propuesta de este programa podrá promover el una adecuada gestión del aula con el, propósito de mejorar los aprendizajes de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación de la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza de Tambogrande. de manera que los profesores y alumnos al participar en el programa generen un mejor clima áulico mejorando su quehacer pedagógico con miras a mejorar la calidad de la educación que ofrece la institucion educativa objeto de estudio. Entendiendo además que los nuevos paradigmas de la gestión escolar se centran en el logro de la calidad educativa mediante la evaluación y acreditación educativa, obligando a los profesores a mejorar constantemente su desempeño docente, de tal forma que el crecimiento institucional sea beneficioso para los intereses

organizacionales de la institución educativa y para todos los individuos que la conforman. Esta posición de mejorar la gestión áulica a lograrse con el programa propuesto se va a enmarcar en el mejoramiento del desempeño docente y el logro de aprendizajes significativos de los alumnos y permitirá también a los profesores reencontrarse con los principios pedagógicos para la transformación de las estrategias escolares en el cumplimiento de las funciones académicas.

II.- OBJETIVOS

El Programa de “Estrategias de gestión escolar” tiene como objetivo principal cualificar el rol del profesor y el alumno en los ambientes áulicos de la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de manera que al participar en este programa se afiance el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje en lo que respecta al quehacer pedagógico y se incorpore con éxito a la cultura y dinámica institucional, con miras a mejorar la calidad de la educación que ofrecen esta institución educativa..

III.- ¿A QUIÉNES ESTÁ DIRIGIDO?

Está dirigido al personal docente de la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande – Piura, porque éstos saben que una organización educativa exitosa necesita de una buena gestión áulica como indicador de calidad educativa

IV.- CONTENIDO DEL PROGRAMA

A partir de los resultados de la investigación de campo se ha determinado que existen muchas deficiencias en la gestión pedagógica por parte de los profesores y directivos, por lo que es necesario implementar las siguientes estrategias:

	<p>ESTRATEGIAS DE GESTION ESCOLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de profesores facilitadores en el proceso de aprendizaje • Planificación de materiales educativos de acuerdo a los temas abordados • Aplicación de estrategias metodológicas para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje • Aplicación instrumentos de evaluación donde el alumno demuestre sus conocimientos, capacidades y habilidades • Promover el liderazgo docente en el proceso pedagógico del área de comunicación • Adoptar diferentes formas de organización pedagógica • Elaboración conjunta de normas de convivencia en el aula por parte de directivos y profesores • Promover la participación democrática en el aula 	
--	--	--

V.- IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA.

1.- **Espacio:** El programa se desarrollara en la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande – Piura

2.- *Determinación y precisión de las estrategias*

ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	OBJETIVOS A LOGRAR
Capacitación de profesores facilitadores en el proceso de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos para la capacitación de profesores facilitadores - Analizar la capacidad técnica, administrativa, financiera y tecnológica para la capacitación de profesores facilitadores - Diseñar el curso de capacitación de profesores facilitadores - Incorporar en la estructura administrativa y funcionamiento de la I.E la capacitación de profesores que se inician en la práctica docente - Plantear la estrategia de seguimiento y evaluación de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas para la aplicación de normas sobre la capacitación de profesores facilitadores ➤ Presupuestación y financiamiento del programa de capacitación de facilitadores ➤ Elaboración de contenidos programáticos sobre formación de profesores facilitadores ➤ Incorporar en el PEI de la I.E. el programa de formación de profesores 	Determinar los procesos, temáticos, agentes, herramientas y cambios institucionales requeridos para implementar el proceso de formación de profesores facilitadores

	<p>facilitadores a profesores nóveles desde lo presencial y lo virtual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar mínimo a dos integrantes del equipo docente sobre facilitadores a nóveles y en el acceso y uso del espacio del facilitador 	<p>facilitadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de técnicas pedagógicas para evaluar el proceso de formación de profesores facilitadores ➤ Capacitar a un equipo evaluador para el seguimiento y evaluación del programa de formación de facilitadores 	
<p>Planificación de materiales educativos de acuerdo a los temas abordados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selección adecuada de recursos educativos para utilizar en la labor docente, - Determinación de la calidad objetiva de los materiales educativos - Tener conocimiento si sus características específicas están en consonancia con determinados aspectos curriculares del contexto educativo: - Tener en cuenta los elementos curriculares particulares que inciden en la formación escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica de uso de medios y materiales educativos • Técnicas de selección de materiales educativos de acuerdo a temas y programas • Técnicas sobre uso de materiales educativos virtuales. 	<p>Mejorar la utilización del material educativo que permita diseñar actividades de aprendizaje y metodologías didácticas eficientes que aseguren la eficacia en el logro de los aprendizajes previstos en los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación de la I.E. N° 15017 de Tambogrande - Piura.</p>

<p>Aplicación de estrategias metodológicas para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de estrategias Metodológicas. - Promover aprendizajes significativos. - Evaluar los tipos de aprendizaje. - Implementación de estrategias de Aprendizaje. - Implementación de estrategias de enseñanza. - Implementación de estrategias didácticas - Planificación de los programas educativos. - Implementación del Aprendizaje estratégico y metacognitivo. - Implementación de estrategias de control de la comprensión. - Establecer estrategias de apoyo o efectivas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprendizaje Basado en Problemas ➤ Focus groups ➤ Contratos de Aprendizaje ➤ Estudio de Caso ➤ Juegos de Rol ➤ Lluvia de Ideas ➤ Mapas conceptuales ➤ Pirámide o Bola de nieve ➤ Portafolio 	<p>Conocer y aplicar nuevas estrategias metodológicas para el buen desempeño docente de los profesores de la Institución Educativa de nivel primario N° 15017 de Tambogrande - Piura</p>
<p>Aplicación instrumentos de evaluación donde el alumno demuestre sus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una prueba destinada a determinar los niveles generales y las características específicas de los temas estudiados 	<ul style="list-style-type: none"> - Test de Análisis de Lectura y Escritura - Batería de evaluación de los procesos lectores - Aplicación de portafolios 	<p>Conocer y aplicar nuevos instrumentos de evaluación para determinar las capacidades y habilidades logradas por los</p>

conocimientos, capacidades y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicio de lectura y escritura de cualquier niño en un momento dado del proceso de adquisición de tales conductas - Evaluar los procesos que intervienen en la comprensión del material escrito: Identificación de letras, Reconocimiento de palabras, Procesos sintácticos y Procesos semánticos. - Considerar los tiempos de ejecución junto con los aciertos para poder determinar la precisión y eficiencia lectoras. - Establecer mecanismos para evaluar la comprensión oral. 	<p>para que el alumno participe en la evaluación de su propio trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debate - Solución de problemas - Técnica de casos - Técnica de preguntas 	<p>alumnos del tercer año de la Institución Educativa de nivel primario N° 15017 de Tambogrande - Piura</p>
Promover el liderazgo docente en el proceso pedagógico del área de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Demostración de característica personales para ganar respeto de los alumnos y de la comunidad - Implementación de apoyo técnico sobre liderazgo - Evaluar las prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un Pilar técnico, que se relaciona con la experticia pedagógica del director - Establecer un Pilar de manejo emocional y situacional, que implica ser capaz de conducir la relación 	<p>Mantener el liderazgo educativo como factor estratégico para la mejora educativa. En este sentido, se identifica la centralidad del liderazgo como</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Cualificación de capacidades para motivar - Caracterizar actitudes idóneas para trabajar en equipo - Generación de un buen clima escolar - Demostración de altas expectativas en alumnos y docentes - Saber escuchar y abrir espacios de participación 	<p>que se establece con los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un Pilar organizacional, <p>siendo propio de un buen líder la capacidad para estructurar una organización escolar eficiente, esto es, facilitar las condiciones para que los docentes puedan realizar un buen trabajo</p>	<p>cualidad organizativa, a diferentes niveles, para fines de innovación y mejoramiento escolar</p>
<p>Adoptar diferentes formas de organización pedagógica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de procesos pedagógicos de acuerdo a las nuevas tendencias educativas. - Corresponder las actividades de los educadores y educandos con la concepción característica del proceso pedagógico, - Establecer sobre la base de los procesos pedagógicos la elaboración de la teoría y la metodología de su dirección y organización, - Establecimiento y perfeccionamiento de contenidos, métodos y medios educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Videoconferencia. • Clase Taller. • Taller Interactivo. • Clase Teórico-Práctica. • Seminario integrador. • Educación en el trabajo (Discusión Diagnóstica y sus modalidades). • Clases Tutorales. 	<p>Caracterizar algunas de las Formas de Organización Educativa y así reflexionar sobre los elementos metodológicos para la impartición de algunas de ellas, de forma tal que puedan ser desarrolladas en los diferentes claustros de profesores para poder elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en la Institución Educativa de nivel primario N° 15017 de Tambogrande - Piura</p>

			.
Elaboración conjunta de normas de convivencia en el aula por parte de directivos y profesores	<ul style="list-style-type: none"> - Promover las Relaciones Interpersonales. - Fomentar la interacción personal - Promover Comunicación en las Relaciones Interpersonales. - Identificación de dificultades para comunicarse y relacionarse en la actividad laboral - Fomento de las relaciones interpersonales en el entorno social. - Práctica de estilos básicos de Relaciones Interpersonales. - Característica para definir la Personalidad. - Práctica de valores sociales y desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer normas de convivencia intra aula y extra aula ➤ Desarrollo de dinámicas de integración. ➤ Desarrollo de la técnica del Focus group. ➤ Aplicación de Test de Personalidad. ➤ Estudios de casos. ➤ Técnicas para mejorar la comunicación. ➤ Ejercicios para mejorar las interrelaciones. ➤ Elaboración de reglamentos internos de fácil cumplimiento. 	Mejorar la convivencia escolar a partir de las buenas Relaciones Interpersonales de estudiantes y profesores de la Institución Educativa de nivel Primaria. N° 15017 de Tambogrande - Piura
Promover la participación democrática en el aula	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de normas de conductas que dictan cómo debe ser el comportamiento de alumnos y profesores ante una determinada situación académica en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en grupo • La asamblea de la clase • Sistema de premios y 	Elaborar mediante la participación democrática de los alumnos, un conjunto de normas y consecuencias que

	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de prácticas de valores y su instrumentalización en el comportamiento individual, a través de la vivencia de unas actitudes y del cumplimiento, consciente y asumido, de unas normas o pautas de conducta. - Establecimiento de actitudes áulicas como realidades que intervienen directamente en la conducta y en la acción de los alumnos y profesores; estas definen la personalidad, rigen la actividad cotidiana y constituyen la estructura básica del comportamiento social. 	<p>sanciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control del sistema • Tipificación de las faltas • Evaluación del programa 	<p>mejoren el clima de trabajo y convivencia en el aula y genere un conjunto de hábitos positivos en los alumnos de la Institución Educativa de nivel Primaria. N° 15017 de Tambogrande - Piura</p>
--	--	---	---

3.- Tiempo y calendario de actividades:

Tiempo: Un año escolar.

El programa consta de dos etapas para la preparación al personal directivo y administrativo con una duración de cuatro meses, teniendo en cuenta que este personal tiene que realizar una serie de actividades para la ejecución efectiva del programa de estrategias de gestión escolar; y una segunda etapa de 8 meses donde participaran los profesores en el proceso de aplicación de las diferentes estrategias y actividades planificadas en el programa.

4.- Universo de Trabajo:

Al ejercer la acción del Programa de estrategias de gestión escolar

se beneficiaran los directivos, personal administrativo, profesores, alumnos y padres de familia de la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande – Piura

VI.- ORGANIZACION:

1.- Procedimientos:

a) Métodos de las actividades:

Como métodos se aplicará en cada una de las actividades además de las técnicas y métodos descritos en el programa, ejercicios compartidos, reflexiones profundas, diálogos y presentación de elementos conceptuales; todo esto dirigido por especialistas en temas de gestión del aula. Teniendo en cuenta que el Programa de estrategias de gestión escolar busca mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, principalmente en los aprendizajes significativos de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación de la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande – Piura.

b) Organismos que colaboran en el programa:

Los organismos llamados a colaborar con el programa son la UGEL a la que corresponden las I.E. objeto de estudio y la Dirección Regional de Educación a través de su Proyecto Educativo Institucional.

c) Material y equipo:

Como materiales se utilizará separatas y material virtual referidos a gestión del aula emitido por el Ministerio de Educación y

bibliografía especializada en formación de formadores con contenidos teóricos sobre estrategias de gestión escolar, guías instructivas para la aplicación práctica para profesores y alumnos relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje que se realizan en la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande – Piura. También se utilizará equipo multimedia para la presentación de temas en cada una de la ejecución de las actividades del programa.

d) Locales

La ejecución del programa se realizará en los ambientes designados por los directivos de la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande.

e) Instructivos y reglamentos:

- 1.- Los instructivos y las técnicas a emplear: serán preparadas por los especialistas que van a ejecutar el programa de acuerdo a las necesidades que demanden cada actividad de aplicación del programa de estrategias de gestión escolar
- 2.- Los reglamentos: Para el desarrollo de las actividades del programa se tendrá en cuenta las normas administrativas y académicas vigentes en las I.E.

2.- Personal:

a) Tipo de personal:

En la ejecución del programa intervendrán los Directivos de I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande como responsable de la ejecución del programa, La investigadora como formuladora del programa, un especialista en temas de gestión escolar para orientar las

actividades de implementación de las estrategias de gestión escolar en el aula y al personal administrativo para el apoyo logístico de la ejecución;

b) Determinación de funciones:

El director de la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandia Espinoza” de Tambogrande Los directores de las I.E. como titular de las organización educativa, derivara las funciones que deberán cumplir los involucrados en la ejecución del programa, delineando las actividades del programa de estrategias de gestión escolar y la supervisión respectiva.

c) Reclutamiento:

La selección del personal necesario para la ejecución del programa se hará dentro de la misma I.E.; y el especialista en gestión escolar será seleccionado de entre los profesionales especialistas que existen en la ciudad de Piura.

d) Adiestramiento:

El personal seleccionado será adiestrado por la investigadora para que cumplan su rol con efectividad en la ejecución de las actividades del programa.

3.- Financiamiento:

a) Elaboración del presupuesto:

- 300 horas de capacitación c/h S/. 60.00....S/. 18,000.00
- Materiales..... 5,500.00
- Equipos..... 8,000.00
- Personal de apoyo..... 6,000.00
- Otros gastos..... 5,000.00

TOTAL

S/. 42,500.00

.b) Plan de obtención de fondos:

El presupuesto será financiado por la UGEL y la Dirección Regional de Piura.

VII.- EVALUACIÓN:

El programa se evaluará internamente en forma simultánea a su desarrollo, esta evaluación será desde el punto de vista cualitativo y en cada una de las actividades que se desarrollan.

VIII.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

❖ Fundamentación Científica.

La gestión educativa tiene una visión crítica que como teoría orienta el quehacer pedagógico, que incluye además la formación de capacidades afectivas y de valores siendo la educación integral –o lo que hoy se conoce como holístico–, lo que incluye a todas las personas involucradas en la educación por la responsabilidad derivada del hecho de tratar con seres humanos.

❖ Fundamentación Pedagógica.

Convertir la teoría en práctica es prioritario desarrollar estrategias de enseñanza encaminadas a lograr en los alumnos la construcción de sus propias estrategias de aprendizaje, con la finalidad de que ellos continúen haciéndolo a lo largo de su vida.

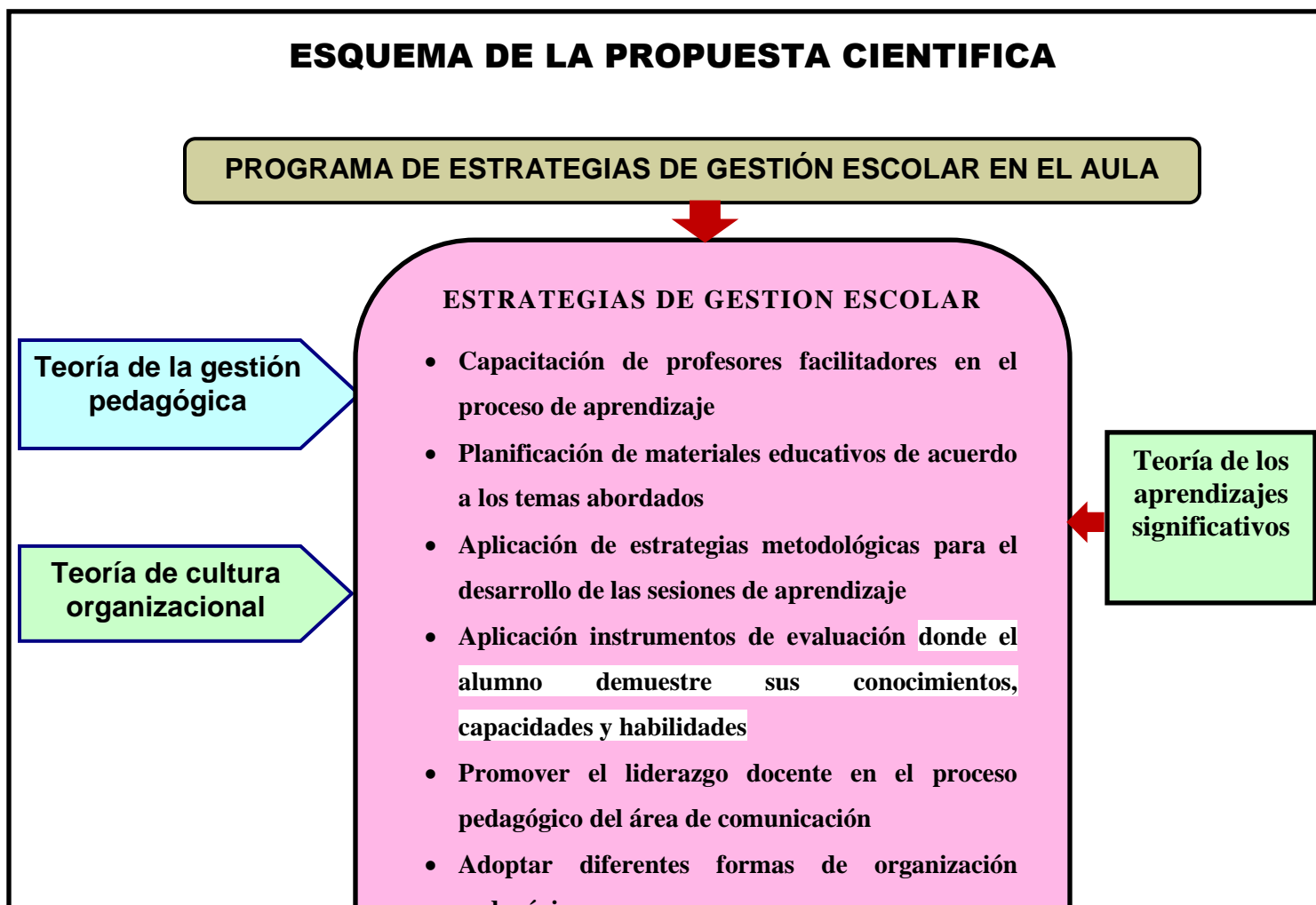
Y dado que ninguna persona es una isla, es posible aprovechar los múltiples recursos disponibles para personalizar la acción docente trabajando en colaboración con otros colegas, manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos, observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica.

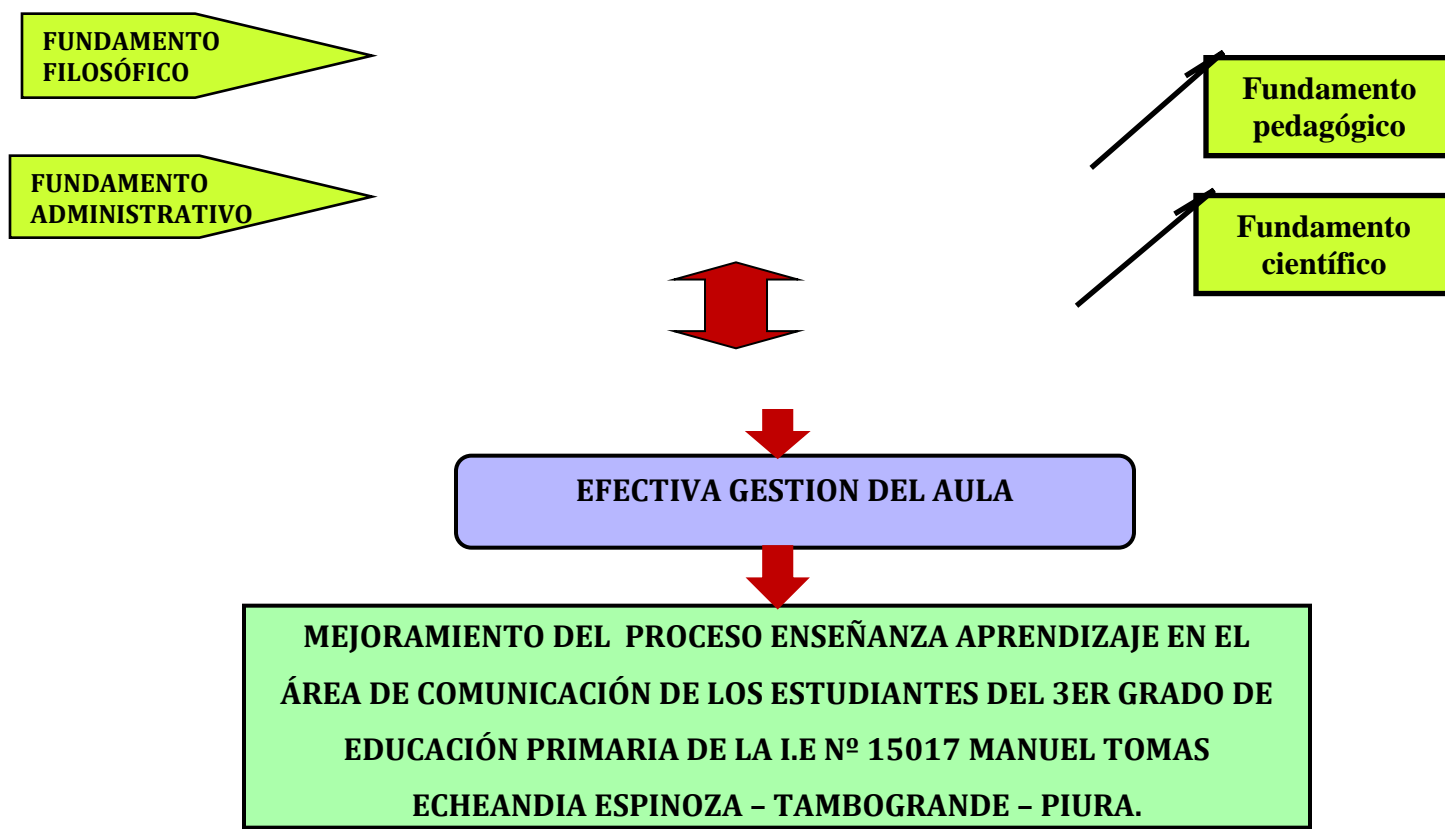
❖ Fundamentación Filosófica.

La Filosofía es un instrumento para comprender y transformar cualquier proceso de actividad humana, su región de análisis es la reflexión acerca de la naturaleza, sociedad y pensamiento humano a partir de su relación activa del hombre con la realidad, nos brinda su método que es la dialéctica materialista y su finalidad es la superación de la enajenación del individuo, como es el caso de la gestión educativa.

❖ **Fundamentación Administrativa.**

En este contexto, la administración permite a todo profesionista desarrollar tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de las organizaciones de una manera exitosa como es el caso de la gestión escolar en el aula..





CONCLUSIONES.

1. La gestión escolar en el aula del tercer grado de primaria del área de comunicación no responde al logro de aprendizajes significativos de los alumnos
2. De los resultados de la investigación de campo se determinó que los profesores de la institución educativa casi nunca aplican las estrategias metodológicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.
3. De acuerdo a los resultados de la investigación de campo, los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación de la I.E Nº 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca aplican a la vida real los conocimientos aprendidos en el aula.
4. Del análisis de los resultados se determinó que los profesores no ejercen un liderazgo significativo en el proceso pedagógico del área de

comunicación de la institución educativa objeto de estudio, tampoco son orientados por los directivos para que ejerzan este liderazgo.

5. De acuerdo a los resultados de la investigación de campo se determinó que los profesores de la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza de Tambogrande casi nunca participan en la elaboración de normas de convivencia en el aula.
6. El estudio demuestra que la fundamentación teórica conceptual abordada y las deficiencias de gestión escolar encontradas en la investigación de campo justifican la propuesta de un programa de estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y por ende el aprendizaje significativo de los alumnos.
7. Con la Concreción del programa de estrategias de gestión escolar se logró el objetivo y se confirmó la hipótesis, dando de esta forma la posible solución al problema formulado.

RECOMENDACIONES.

- Que la I.E N° 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza ponga en práctica las estrategias de gestión escolar propuestas en la presente investigación para procurar el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos del tercer grado de primaria del área de comunicación.
- Que la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo a través de la escuela de Post Grado ponga a consideración el Presente trabajo de investigación para que sirva como base a otros trabajos de investigación.
- Que las Instituciones Educativas de nivel primario con problemas similares en la gestión del aula tomen en cuenta el presente trabajo para adecuar la aplicación del programa propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

1. Antúnez Serafín: Gestión escolar – Teoría y Práctica
2. Galvez Vásquez, Segundo José “Métodos y técnicas de aprendizaje Teoría y Práctica”. Editora Grafica Norte S.R.L.- Trujillo Cuarta Reimpresión – 2007.
3. Gil Malca, Guillermo “Metodología de la Investigación Científica”. Editorial Libertad. Trujillo – Perú. 1991.
4. Guízar, Rafael, (1998). “Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones”. 1ra. Ed. McGraw-Hill. . 285PP.
5. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, Pilar: “Metodología de la Investigación” Tercera Edición, 2003.

6. Huaranga Ross, Oscar: "Articulación y Aprendizaje Constructivista". Ed. "San Marcos"; Lima – Perú, 1997.
7. Huerta Rosales, Moisés: "Enseñar aprender Significativamente". Ed. "San Marcos"; Lima – Perú, 2002
8. Ramírez Cavassa, César: "La Gestión administrativa en las Instituciones Educativas". Editorial Noriega. México D. F. 2002.
9. Torres Bardales, Colonibol: "El Proyecto de Investigación Científica", 1º Edición Editorial – "San Marcos, Lima – Perú, 1994.
10. Tiana Ferrer, Alejandro (1996), Programa Evaluación de la Calidad de la Educación. Cumbre Iberoamericana Doc. Vol. 1 "Tratamiento y usos de la información en evaluación"
11. Uculmana, Charles (2000), "Como hacer Tesis y Trabajos de Investigación". Edit. Donato Vargas. Lima 78 PP.
12. Universidad Antonio Ruiz de Montoya: Programa de Especialización: Gestión Educativa participativa para directores de instituciones educativas de las localidades de Piura, Sullana y Las Lomas en la Región Piura. Primera edición – Lima. Setiembre 2009.
13. Vaello Orts, Juan: Resolución de conflictos en el aula – Santillana. Madrid

Lincografía

1. <http://es.slideshare.net/abelrodrila/origen-evolucion-y-precursores-de-la-gestion-administrativa>
2. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001492/149269s.pdf>
3. <http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm>
4. http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec15/car.htm#_Toc519250757

5. <http://www.monografias.com/trabajos91/cultura-organizacional-institucion/cultura-organizacional-institucion.shtml#marcoteora>
6. narodmi@hotmail.com: Miguel Navarro Rodríguez
7. <http://www.marista.edu.mx/p/6/proceso-de-ensenanza-aprendizaje>
8. http://ebr.minedu.gob.pe/dep/pdfs/dcn2009_III_primaria.pdf
9. <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
10. Formación-docente.idóneos.com/index.php/Did%c3A1ctica-de-la-lengua
12. <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~cepco3/fondolector/>

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS

Señores directivos la presente encuesta tiene por finalidad recoger información significativa para la realización de la investigación a nivel de maestría referente a Estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado en la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” de Tambogrande

INSTRUCCIÓN.

Sírvase usted marcar la alternativa correspondiente con veracidad según Ud. crea conveniente y considere correcto.

1. ¿Los profesores cumplen su rol de facilitadores en el proceso de aprendizaje de los alumnos?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

2. ¿Los profesores aplica diferentes tipos de estrategias metodológicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje?.

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

3.¿Los profesores elaboran y utilizan materiales educativos de acuerdo a lo planificado?.

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

4. ¿Los profesores aplica instrumentos de evaluación que respondan a los indicadores y capacidades de los alumnos?.

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

5. ¿Los estudiantes aplican en la vida real sus conocimientos aprendidos en el aula?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

- 6. ¿Los profesores participan en la elaboración de instrumentos de gestión pedagógica como PCI, PCA, UDAs, Sesiones de aprendizaje?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7. ¿Los profesores lideran el proceso pedagógico en el aula?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
8. ¿Los profesores realizan diferentes formas de organización pedagógica en el aula?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
9. ¿Los profesores participan en la elaboración de normas de convivencia en el aula?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
10. ¿Los profesores orientan la participación democrática en el aula?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

ANEXO 2

ENCUESTA PARA PROFESORES

Señores profesores la presente encuesta tiene por finalidad recoger información significativa para la realización de la investigación a nivel de maestría referente a Estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3er grado en la I.E. 15017 “Manuel Tomás Echeandía Espinoza” de Tambogrande

INSTRUCCIÓN.

Sírvase usted marcar la alternativa correspondiente con veracidad según Ud. crea conveniente y considere correcto.

1. ¿Los directivos orientan a los profesores en el rol de facilitadores del proceso de aprendizaje de los alumnos?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
2. ¿Los directivos coordinan con los profesores la aplicación de las estrategias metodológicas para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje?.
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
3. ¿Los directivos planifican conjuntamente con los profesores la elaboración y utilización de materiales educativos?.
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
4. ¿Los directivos orientan la elaboración de instrumentos de evaluación que respondan al logro de conocimientos y capacidades de los alumnos?.
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
5. ¿Los estudiantes aplican en la vida real sus conocimientos aprendidos en el aula?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
6. ¿Los directivos participan conjuntamente con los profesores en la elaboración de instrumentos de gestión pedagógica como: PCI, PCA, UDAs, Sesiones de aprendizaje?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

7. ¿Los directivos orientan a los profesores par que lideren el proceso pedagógico en el aula?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

8. ¿Los directivos coordinan conjuntamente con los profesores la ejecución de diferentes formas de organización pedagógica en el aula?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

9. ¿Los directivos convocan a los profesores para la elaboración de normas de convivencia en el aula?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

10.¿Los directivos coordinan con los profesores la participación democrática en el aula?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

.