



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
UNIDAD DE POSTGRADO**



**Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**GESTIÓN INSTITUCIONAL ESTRATEGICA PARA CONTRIBUIR AL  
DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL EQUIPO DOCENTE Y DIRECTIVO DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PERÚ BIRF DEL DISTRITO DE PUEBLO NUEVO  
PROVINCIA DE FERRENAFE REGIÓN LAMBAYEQUE**

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

**Autor:**

**Bach. Juan CAJO ROQUE.**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**FEBRERO – 2 018**

**GESTIÓN INSTITUCIONAL ESTRATEGICA PARA CONTRIBUIR AL  
DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL EQUIPO DOCENTE Y DIRECTIVO DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PERÚ BIRF DEL DISTRITO DE PUEBLO NUEVO  
PROVINCIA DE FERREÑAFE REGIÓN LAMBAYEQUE - 2016**

---

**Bach. Juan Cajo Roque**

---

**Dtr. Julio Sevilla Exebio**

**ASESOR**

**Presentada a la Unidad 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.**

**APROBADAPOR:**

---

**Dr. Jorge I. Castro Kikuchi**  
**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**Dra. Doris Díaz Vallejos**  
**SECRETARIO DEL JURADO**

---

**Dr. Rafael García Caballero**  
**VOCAL DEL JURADO**

LAMBAYEQUE – PERÚ – FEBRERO – 2018

## **DEDICATORIA**

A mi esposa S. Angelina, a mis hijos Juan Miguel y Ángel Isaac por su comprensión, paciencia y apoyo emocional en la cristalización de mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todo poderoso Jehová creador de la paz, amor, la justicia, los valores que rige al ser humano y lo existente en el universo y su hijo nuestro señor Jesucristo, por ser mi fortaleza, esperanza y la luz de sabiduría para salir adelante en la loable labor docente.

Al doctor Eduardo Ruiz Robles, por su orientación incondicional en la ejecución de la investigación y la elaboración del presente informe de investigación.

Al doctor Julio Sevilla Exebio, por su apoyo incondicional en la orientación y asesoramiento durante la culminación del trabajo de investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS (INDICE)

Contenido	Pgs.
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Capítulo I.	14
1. Análisis del objeto de estudio	
Resumen	14
1.1.Ubicación	
1.1.1. Reseña histórica	16
a). Visión de la IE	16
b). Misión de la IE	16
c). Objetivos de la IE	16
1.1.2. Distrito de Pueblo Nuevo	17
1.2. Como surge el problema	18
1.3. Como se manifiesta el problema y qué características tiene	23
1.4. Descripción detallada de la metodología.	25
Conclusiones	26
Capítulo II.	28
2. Marco teórico	
Introducción	27
2.1. Antecedentes de la investigación.	29
2.1.1. <i>Antecedente mundial.</i>	29
2.1.2. <i>Antecedente latinoamericano.</i>	29
2.1.3. <i>Antecedentes nacionales.</i>	31
2.1.4. <i>Antecedente regional.</i>	35
2.2. Fundamentación científica del modelo teórico	36
2.2.1. <i>Gestión institucional.</i>	36
a) <i>Elementos</i>	36
b) <i>Cultura organizacional</i>	38
c) <i>La gestión educativa.</i>	38
2.2.2. <i>De la administración escolar a la gestión educativa estratégica.</i>	42
2.2.3. <i>Gestión educativa.</i>	44

2.2.4. <i>Gestión educativa estratégica.</i>	46
a) Gestión escolar	46
b) Gestión escolar estratégica	47
c) Dirección estratégica en la gestión escolar	47
2.2.5. <i>Modelos de gestión escolar.</i>	49
2.2.6. <i>Modelo de gestión estratégica.</i>	51
a) <i>Funcionalidad de la gestión educativa estratégica.</i>	51
1. <i>Componentes.</i>	51
a. <i>Pensamiento sistémico.</i>	51
b. <i>Liderazgo pedagógico.</i>	53
c. <i>Aprendizaje organizacional.</i>	53
2. <i>Gestores educativos.</i>	54
3. <i>Claves de la gestión educativa estratégica.</i>	54
b) <i>La gestión académica ante la transformación educativa.</i>	55
a. <i>Instrumentos de gestión escolar.</i>	55
b. <i>Gestión del PEI</i>	56
1) <i>Dimensión educativa.</i>	58
2) <i>Dimensión Organizacional.</i>	59
3) <i>Dimensión pedagógica.</i>	60
4) <i>Dimensión Curricular.</i>	61
5) <i>Dimensión Comunitaria.</i>	61
6) <i>Dimensión evaluativa.</i>	61
c. <i>Planificación Institucional.</i>	64
d. <i>Del PEI al Proyecto Curricular de la institución educativa.</i>	64
e. <i>De la imagen institucional a la Imagen curricular</i>	66
f. <i>Del Diagnóstico Situacional de la Institución educativa al             Diagnóstico Situacional Curricular.</i>	66
g. <i>Alternativas para la construcción del PCI.</i>	68
c) <i>Gestión del aprendizaje</i>	68
2.2.7 <i>La teoría de la motivación.</i>	74
2.2.8 <i>Teoría del desempeño.</i>	76
a) <i>Desempeño del equipo directivo y docente en la gestión escolar.</i>	77
2.2.9 <i>Teoría de las relaciones inter personales.</i>	78

a) <i>Habilidades interpersonales e intra personales en la gestión escolar.</i>	80
b) <i>El clima organizacional en la gestión escolar.</i>	80
Conclusiones	81
Capítulo III.	82
3. Resultados, discusión y diseño de la propuesta	
3.1. Análisis e interpretación de los datos caso docentes de la institución educativa Perú Birf	82
3.2. Análisis de los resultados caso equipo directivo de la institución educativa Perú Birf	92
3.3. Modelo de gestión institucional estratégica para contribuir a la calidad de desempeño profesional del equipo directivo y docente	101
Conclusiones	123
Recomendaciones	124
Bibliografía	125
Anexos	132
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos	132
Anexo 2: Juicio de expertos	138
Anexo 3: Foto portada de la I.E. Perú Birf y momento de la aplicación del instrumento al equipo directivo.	142

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. <i>Instituciones educativas del Distrito de Pueblo Nuevo</i>	15
Tabla 2. <i>Personal docente y directivo de la I.E. Perú Birf</i>	15
Tabla 3. <i>Población estudiantil de la I.E. Perú Birf año 2016</i>	18
Tabla 4. <i>Antigüedad del docente en la institución (N = 48)</i>	83
Tabla 5. <i>Antigüedad en el último cargo (N = 48)</i>	83
Tabla 6. <i>Condición Laboral (N = 48)</i>	83
Tabla 7. <i>Género del docente (N = 48)</i>	84
Tabla 8. <i>Edad del docente en cuatro categorías (N = 48)</i>	84
Tabla 9. <i>Desempeño docente 30 del MBDD (N = 48)</i>	84
Tabla 10. <i>Desempeño docente 32 (MBDD) (N = 48)</i>	86

Tabla 11. <i>Desempeño docente 33 (MBDD) (N = 48)</i>	87
Tabla 12. <i>Desempeño docente 34 (MBDD) (N = 48)</i>	87
Tabla 13. <i>Desempeño docente 36 (MBDD) (N = 48)</i>	88
Tabla 14. <i>Desempeño docente 37 (MBDD) (N = 48)</i>	89
Tabla 15. <i>Desempeño docente 39 (MBDD) (N = 48)</i>	90
Tabla 16. <i>Desempeño docente 40 (MBDD) (N = 48)</i>	91
Tabla 17. <i>Antigüedad del directivo en la institución (N = 3)</i>	92
Tabla 18. <i>Antigüedad en el último cargo (N = 3)</i>	92
Tabla 19. <i>Condición Laboral (N = 51)</i>	93
Tabla 20. <i>Género del directivo (N = 3)</i>	93
Tabla 21. <i>Edad del directivo en cuatro categorías (N = 3)</i>	93
Tabla 22. <i>Desempeño del directivo 2 (MBDD) (N = 3)</i>	93
Tabla 23. <i>Desempeño del directivo 3 (MBDD) (N = 3)</i>	94
Tabla 24. <i>Desempeño del directivo (MBDD) (N = 3)</i>	95
Tabla 25. <i>Desempeño del directivo 9 (MBDD) (N = 3)</i>	96
Tabla 26. <i>Desempeño del directivo 13 (MBDD) (N = 3)</i>	97
Tabla 27. <i>Desempeño del directivo 14 (MBDD) (N = 3)</i>	98
Tabla 28. <i>Desempeño del directivo 16 (MBDD) (N = 3)</i>	98
Tabla 29. <i>Desempeño del directivo 20 (MBDD) (N = 3)</i>	99

### Índice de figuras

Figura 1: Elementos de la gestión
Figura 2: Sistema Cerrado
Figura 3: Modelo jerárquico
Figura 4: Visión Parcial del proceso de gestión
Figura 5: Modelo Enclaustrado
Figura 6: Modelo de Ausencia de Responsabilidad
Figura 7: Modelo de Incomunicación
Figura 8: Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa estratégica
Figura 9: Pensamiento Sistémico y Estratégico
Figura 10: Esquema de la circularidad del pensamiento estratégico.
Figura 11: Acciones específicas de los gestores educativos

Figura 12: Proceso de gestión del PEI y PCI

Figura 13: Dimensiones del PE

Figura 14: Aprendizaje Activo/Pasivo

Figura 15: Jerarquía de la necesidades de Maslow

Figura 16: Plan de actividades sugeridas para la gestión estratégica

Figura 17: Modelo de gestión institucional

# RESUMEN

Ante la problemática mostrada en la coordinación muy limitada de parte del equipo directivo con los docentes para la ejecución de las actividades de carácter lectiva, los docentes escasamente tienen acceso a la información adecuada de la gestión institucional y muy limitadamente se identifican en su solución. Se planteó el objetivo, proponer un modelo de gestión institucional estratégica que contribuya a la calidad de desempeño profesional docente y equipo directivo en la gestión escolar de la institución educativa Perú Birf del distrito de Pueblo Nuevo provincia de Ferreñafe. Y específicamente: diagnosticar el desempeño profesional docente y directivo en la institución educativa Perú Birf, describir las características del desempeño profesional docente y directivo de acuerdo a los resultados obtenidos referidos al desempeño. Considerando la hipótesis; si se propone un modelo de gestión escolar estratégica, entonces, es posible, contribuir a la calidad de desempeño docente y equipo directivo en la gestión escolar de la institución educativa Perú Birf. La investigación es importante, porque permite conocer el desempeño docente y directivo de la institución y establecer una alternativa de solución a las deficiencias existentes en la gestión institucional. Concluyendo que es necesario una reestructuración mental tanto en el equipo docente como en el equipo directivo centrado en los aspectos de relaciones interpersonales, y motivacionales para elevar el desempeño profesional, específicamente al trato y la generación de un clima favorable institucional. Planteando la propuesta de un modelo de gestión estratégica, basada en principios de la gestión escolar y 4 estrategias de la gestión institucional.

Palabras Clave: gestión institucional, estratégica, desempeño profesional, equipo docente, directivo, institución educativa.

# Abstract

Given the problems shown in the very limited coordination of the management team with teachers for the execution of activities of a lective nature, teachers scarcely have access to adequate information on institutional management and very limitedly identified in their solution. The objective was proposed, to propose a model of strategic institutional management that contributes to the quality of professional teaching performance and management team in the school management of the educational institution Peru Birf of the district of Pueblo Nuevo province of Ferreñafe. And specifically: to diagnose the teaching and managerial professional performance in the educational institution Peru Birf, to describe the characteristics of the teaching and directive professional performance according to the obtained results referred to the performance. Considering the hypothesis; If a model of strategic school management is proposed, then, it is possible to contribute to the quality of teaching performance and management team in the school management of the educational institution Peru Birf. The research is important, because it allows to know the teaching and management performance of the institution and establish an alternative solution to the existing deficiencies in the institutional management. Concluding that a mental restructuring is necessary both in the teaching team and in the management team focused on the aspects of interpersonal relationships, and motivational to elevate professional performance, specifically to the treatment and generation of a favorable institutional climate. Proposing a strategic management model, based on the principles of school management and 4 strategies of institutional management

Keywords: institutional management, strategic, professional performance, teaching team, manager, educational institution.

# INTRODUCCIÓN

En el campo de acción de la gestión institucional, el buen desempeño es primordial, tanto del equipo directivo como del equipo docente de las instituciones educativas, para ello se requiere no solo el conocimiento para el ejercicio correcto de la función, si no, el manejo de estrategias de gestión, el dominio de determinadas habilidades de relación interpersonal, de liderazgo y de situaciones motivacionales imprescindibles en una gestión donde las relaciones personales juegan un papel fundamental para el buen desempeño profesional.

Las habilidades como; saber comunicarse, tener capacidad de escuchar, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada; ser asertivo; saber afrontar situaciones difíciles con familias, docentes y estudiantes; saber gestionar la información, etc., ya que del dominio de estas habilidades depende el buen clima del centro y el grado de satisfacción de la comunidad. Por lo tanto ante la problemática de la institución educativa Perú Birf, distrito de Pueblo Nuevo provincia de Ferreñafe, manifestada en la coordinación muy limitada de parte del equipo directivo con los docentes para la ejecución de las actividades de carácter lectiva de la institución, los docentes escasamente tienen acceso a la información adecuada de la gestión institucional y muy limitadamente se identifican en su solución, situaciones que se iniciaron por intereses personales en el gobierno de la institución, específicamente en los cambios de director, que mostró la ausencia de liderazgo transformador, que trajo consigo la toma del colegio, la ruptura de las relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa y como consecuencia el decaimiento de la población escolar que superaba los 1200 estudiantes en 2005 hasta 678 estudiantes en 2015.

Problemática que motiva realizar una investigación para conocer de cerca la situación del desempeño profesional docente y directivo de la institución educativa o la puesta en práctica el marco del buen desempeño del directivo y del docente planteado por el Ministerio de Educación para elevar la calidad de los aprendizajes. Siendo un tema de gran importancia que trae como consecuencia la orientación hacia la generación de un buen ambiente escolar que termina en la mejora de aprendizajes de los estudiantes. Por tanto es necesario conocer los puntos débiles del desempeño docente y directivo de la institución educativa Perú Birf, para luego plantear una propuesta de un modelo de gestión estratégica.

Para ello se tiene los objetivos, el general, Proponer un modelo de gestión institucional estratégica que contribuya a la calidad de desempeño profesional docente y equipo directivo en la gestión escolar de la institución educativa público Perú Birf del distrito de Pueblo Nuevo provincia de Ferreñafe. Y los objetivos específicos: a) Diagnosticar el desempeño profesional docente y directivo en la institución educativa Perú Birf del distrito de Pueblo Nuevo provincia de Ferreñafe. b) Describir las características del desempeño profesional docente de acuerdo a los resultados obtenidos referidos al desempeño. c) Describir el desempeño profesional directivo de acuerdo a los resultados obtenidos referidos al desempeño. Considerando la hipótesis, si se propone un modelo de gestión escolar estratégica, entonces es posible contribuir a la calidad de desempeño docente y equipo directivo en la gestión escolar de la institución educativa Perú Birf.

En este tema de gestión institucional se ha optado el enfoque participativo, ya que las personas individuales autónomas con voluntad y poder de acción, y su compromiso, convicción y cooperación en el conjunto de labores profesionales realizadas en la institución educativa en constante interrelación, logran orientar a la mejora de aprendizajes del colectivo estudiantil. Esta investigación aportará información científica del desempeño del equipo docente y equipo directivo de la institución educativa Perú birf. Para realizarlo se ha contado con el permiso del director y el apoyo incondicional del total de los docentes de la institución educativa, quienes respondieron las preguntas del cuestionario presentadas al momento del recojo de la información. Permitiendo conocer cómo influye el desempeño profesional del equipo directivo y docente en el rumbo de la gestión escolar.

El informe de tesis está estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo abordamos el análisis del objeto de estudio que comprende ubicación, realidad problemática, manifestaciones, características y la metodología.

En el segundo capítulo se ha considerado el marco teórico en el que se describe de manera detallada, integral y sistémica cada uno de los conceptos básicos y teóricos relacionados con el tema de investigación y

En el tercer capítulo se presenta los datos procesados con una descripción y los resultados que se corresponden con el problema científico, así mismo se presenta el modelo precisando sus elementos básicos.

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

### RESUMEN

La investigación del Proceso de Gestión del desempeño profesional docente y directivo, de la institución educativa Perú Birf del nivel secundario, que se encuentra ubicada en el distrito de Pueblo Nuevo Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

La institución educativa Perú Birf, es una de las dos instituciones de educación de nivel secundario que se encuentran en el distrito, ubicado en la esquina de la calle Gonzales Burga y Av. Tacna colindante con la ciudad de Ferreñafe, una institución educativa de carácter técnico creada en 1978 con 8 talleres de especialidad técnica. Actualmente tiene planteado una visión, misión y objetivos institucionales; que encamina la ruta del servicio educativo.

Como surge el problema y como se manifiesta, el cambio de directores provocó desacuerdos entre los miembros de la institución por el afán de querer dirigir a criterio personal generando discordias, ruptura de relaciones interpersonales, dejando de lado el criterio institucional, que posteriormente se manifiesta en la debilidad del desempeño del cargo profesional y un ambiente desfavorable para el aprendizaje de los estudiantes.

La investigación está basado en el diseño metodológico no experimental que detalla la descripción de los hechos a partir de un modelo teórico.

### 1.1. UBICACIÓN.

El presente trabajo se desarrolló en la Institución Educativa Perú Birf, del distrito de Pueblo Nuevo, provincia de Ferreñafe, en la región Lambayeque.

#### ***1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PERÚ BIRF***

La Institución Educativa Perú Birf, alma Mater de la Educación en el distrito de Pueblo Nuevo, se encuentra ubicada en el distrito de Pueblo Nuevo, en la esquina de la calle Gonzales Burga y Av. Tacna colindante con la ciudad de la provincia de Ferreñafe,

La creación de la IE Perú Birf, se remonta al año 1978, siendo su primer director profesor Francisco Castro Farfán, iniciándose en aquel entonces como una potencia educativa a nivel regional, contando con 8 especialidades técnicas con talleres bien implementados, con una población estudiantil de 36 secciones, cada una de 40 estudiantes, con una muy buena imagen institucional. En la actualidad su director es el señor Mg. Santos Parraguez Salazar.

La Institución Educativa Perú Birf, cuenta con nivel de educación secundaria, la población docente, es de 51 profesores.

**Tabla 1.**

**Personal docente y directivo de la I.E. Perú Birf.**

Plana Docente	Directivo	Jerárquico	Docentes	Total
Mujeres	1	4	19	24
Varones	2	2	23	27
Viajan fuera de Ferreñafe	-	3	12	15
Nombrado	3	6	28	37
Contratado	-	-	14	14

*Fuente. Nómina del personal Directivo y Docente de la IE.*

**Tabla 2.**

**Población estudiantil de la I.E. Perú Birf año 2016.**

Grados	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Total
Estudiantes	206	148	158	111	107	730

*Fuente. Nómina de matrículas de la IE 2016*

***a). VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PERU BIRF DEL DISTRITO DE PUEBLO NUEVO.***

Aspiramos a ser una Institución dedicada a impartir formación científica, tecnológica, productiva, transformadora e innovadora promoviendo una empresa educativa con éxito.

Con estudiantes creativos, emprendedores, activos, con capacidades de generar su puesto de trabajo o acceder con éxito al mercado laboral, teniendo un proyecto de vida definido y poniendo en práctica valores de responsabilidad, solidaridad, honestidad e identidad.

***b). MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PERU BIRF” DEL DISTRITO DE PUEBLO NUEVO.***

Formar de manera integral a los alumnos en el nivel secundario, desarrollando capacidades y actitudes para el trabajo acorde con la realidad. Donde el director, cumpla una función gerencial y líder democrática, proactivo, innovador, conductor de la labor educativa, generando un estilo de gestión transparente, participativo y con cultura de calidad para el éxito.

Promoviendo un docente con continuo conocimiento profesional, con elevada autoestima, participación y comprometido con el interés común. Motivando al padre de familia e involucrándolo en la participación activa del quehacer educativo, a través de sus comités de aula, taller y en la escuela de padres.

***c). OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PERU BIRF” DEL DISTRITO DE PUEBLO NUEVO.***

- Alcanzar el logro satisfactorio en el proceso de gestión institucional orientado a la mejora de la calidad de servicio en el aspecto pedagógico y de gestión, priorizando la satisfacción de las necesidades básicas del logro de los aprendizajes del estudiantado.
- Habituarse los momentos de acompañamiento y monitoreo interno con la participación de docentes con el fin de contribuir desde una visión holística la mejorar de la calidad en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- Promover y fortalecer las actividades de corresponsabilidad con las familias, mediante programas de Escuela de familias, jornadas de reflexión, actividades deportivos internos, ferias pedagógicas, etc. con el fin de lograr mayor compromiso entre los miembros de la comunidad educativa.
- Promover la elaboración y ejecución de proyectos de innovación pedagógica y de investigación educativa, orientado a mejorar la calidad del servicio educativo.

### **1.1.2. DISTRITO DE PUENBLO NUEVO**

El distrito de Pueblo Nuevo es uno de los tres distritos de la provincia de Ferreñafe, ubicado en la parte central de la costa del departamento de Lambayeque, perteneciente a la región Lambayeque, en Perú. Está ubicado a 6°38'25'' de latitud sur y 79°47'49'' de longitud oeste, a una altura de 40 m.s.n.m., situada junto al suroeste de la Provincia de Ferreñafe, unida por la av. Tacna, su capital es parte de la provincia de Ferreñafe, y está a 18 km. al noreste de la ciudad de Chiclayo. Tiene una extensión territorial de 28.88 Km<sup>2</sup>, limita por el Este con el distrito de Ferreñafe, por el Oeste con el distrito de Lambayeque, por el Norte con los distritos de Mochumí y Pitipo y por el Sur con los distritos de Pisci y Lambayeque. Cuenta con 4 centros poblados urbanos, 13 centros urbanos rurales y 5 caseríos.

El clima del distrito de Pueblo Nuevo es tropical, con una temperatura media de 22°C., llegando la máxima casi a los 31°C. y la mínima a los 14.7°C. La principal actividad económica es la actividad de servicios no calificados, que ocupa el 38.4% de la población urbana y toda la población rural. El distrito de Pueblo Nuevo se ha desarrollado en la agricultura regado por el canal Ferreñafe, ramal del canal Taymi. Los principales cultivos comerciales son el arroz, la caña de azúcar. Algunas pequeñas parcelas están dedicadas a la producción de hortalizas para abastecer el mercado local. La topografía del terreno del distrito de Pueblo Nuevo, como características geográficas presenta un terreno plano y con escaso relieve, superficies llanas.

Población: Según el INEI hasta el año 2010, cuenta con 12.046 habitantes, de los cuales el 50,61% son mujeres y 49,39% son varones.

En el distrito de Pueblo Nuevo la entidad responsable de orientar, supervisar, ejecutar y evaluar las acciones educativas es la Unidad de Gestión Educativa Local

Ferreñafe, dependiente de la Dirección Regional de Educación de Lambayeque. En este distrito se encuentran instituciones educativas de nivel inicial, primario y secundario, como se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

***Instituciones educativas del Distrito de Pueblo Nuevo***

Nº	Nombre o número de la Institución Educativa	Nivel	Gestión
01	Colegio 10103 - La Capilla	P y Sec.	Pública
02	Nuestra Señora de la Misericordia	CEBA	Privada
03	Colegio Perú Birf	Sec.	Pública
04	Escuela 10101- Las Lomas	Primaria	Pública
05	Escuela 10102	Primaria	Publica
06	Escuela 11035 Santo Domingo Savio	Primaria	Pública
07	Escuela 11129 La Carpa-Huamantanga	Primaria	Pública
08	Escuela STRONG TOWER	Primaria	Privada

*Fuente. Elaborado por el autor*

## **1.2. COMO SURGE EL PROBLEMA**

La vida institucional toma sentido de continuidad progresiva, al desarrollar dominios y competencias en la gestión institucional acorde a las necesidades y requerimientos institucionales. En toda organización educativa la cultura de liderazgo y organizacional está vinculado íntimamente a la aptitud y actitud de quienes lo constituyen (la comunidad educativa).

La gestión institucional es un proceso de interacción humana muy ligada a las competencias de sus directivos y dirigidos, así como las capacidades desarrolladas en el desempeño de sus funciones específicos en cada cargo dentro de la institución educativa. Dichas competencias, habilidades y características personales debe estar adaptados de la mejor manera a la cultura organizacional, preparados para cualquier evento de cambio en la gobernabilidad de la institución. Sin embargo en la gestión escolar de la institución educativa Perú Birf el cambio de directores, provocó

desacuerdos internos entre los miembros de la institución educativa, por el afán de querer dirigir la institución a criterio personal de cada quien, mas no con criterio de bien institucional, originando la toma de colegio por parte de los docentes, luego por parte de los padres de familia, presentándose un clima desfavorable del servicio educativo, ruptura de relaciones interpersonales, generando una imagen negativa a la comunidad, decayendo así la calidad del servicio educativo.

Esta situación problemática vinculada a la ausencia de manejo de estrategias de gestión institucional y habilidades en el establecimiento de un buen clima organizacional favorable, con criterios de buenas relaciones interpersonales con la comunidad educativa; así como el manejo de estrategias en conservar la imagen y el prestigio de la institución ante la comunidad educativa, pierde estabilidad con la ausencia de la participación democrática en la toma de decisiones en la dirección institucional, está situación problemática muestra una crisis en el desempeño profesional, relacionado íntimamente con el desempeño del equipo directivo y equipo docente en la gestión institucional. Así en Perú. Cuenca, P. (2011) afirma que: “El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo”. (p.11) y posteriormente. Cuenca, R. (2011) Sostiene “que son dos las razones principales de esta irrupción: la crisis de la identidad de la profesión docente y la constatación de los vacíos del modelo de calidad planteado por las reformas neoliberales en educación de la década de 1990”. (p31). Los avances en la calidad educativa se están orientando a obtener evidencia de mejora en el área de desempeño docente y directivo, en casi todos los países proponen realizar una evaluación de desempeño, con miras a mejorar los logros de los aprendizajes en los estudiantes y mejorar la calidad de vida.

El desempeño del equipo directivo y docente en la gestión institucional (calidad del trabajo en equipo, el empoderamiento y el desarrollo del liderazgo), juega un papel importante en este proceso de interacción humana, que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las instituciones educativas. Sin embargo existen problemas en el desempeño laboral directivo como la que informa la Directora de gestión Institucional de la UGEL, Mg. Consuelo Torres Saavedra (2010), que 19 directores de diversas instituciones educativas de Educación Básica Regular de la provincia de Lambayeque serán procesados por estar omisos en el Programa de

Mantenimiento Preventivo 2009.

Frente a las crisis educativas en el mundo, los diferentes países han puesto los diversos puntos para la reforma educativa, uno de los factores importantes, es la función que desarrollan los maestros como eje del sistema educativo sin descuidar la importancia y prioridad el educando, el liderazgo que desarrollan, y la relaciones interpersonales que vivencian.

Es preocupante la situación laboral de los docentes y el equipo directivo con respecto al desempeño que se realiza; esto se refleja en los resultados de la prueba PISA. Situación que ha motivado en los países del mundo, plantear y llevar a cabo reformas educativas, con el objetivo de alcanzar una educación de calidad, que contribuya a formar ciudadanos que asuman consciente y responsablemente sus actos. Entre las reformas consideradas esta la propuesta de mejorar el desempeño docente y directivo, partiendo de la evaluación de desempeño docente y directivo de las instituciones educativas, seguida de una actualización y formación profesional en el quehacer educativo.

Los cambios en la mejora de la calidad de la educación no son posibles sin la mejora del desempeño docente y el desempeño directivo, así como los factores de mejora de la personalidad, formación profesional, ética laboral, convivencia organizacional, liderazgo pedagógico, etc. para actuar en la formación de una sociedad dinámica, que constantemente modifica sus costumbres, creencias, estructura familiar, valores, hábitos y métodos de comunicación. “Este es el caso de Bulgaria, España, Lituania, Portugal, Rumanía, Eslovenia y Eslovaquia” (Eurydice, 2013, p.5) que cuentan con la formación permanente del docente.

“El proceso de transformación del mundo ha afectado los sistemas educativos” (Arredondo, Vaillant, 2015, p, 42). Esta transformación afecta la gestión escolar en las instituciones educativas a lo largo del desarrollo de los estudiantes. Ante ello Heather (2016) en su artículo publicado en Politikon afirma que:

Estas reformas surgieron de dos áreas clave de la investigación social. En la década de los 90 y principios de los 2000, una serie de economistas y estadísticos de Estados Unidos encontraron que las diferencias en la calidad de los maestros explicaban entre un diez y un veinte por ciento de la variación en las puntuaciones de pruebas de los estudiantes. Esto significa que son los docentes y no

las escuelas quienes representan el factor institucional más importante que afecta al aprendizaje de los estudiantes. (p.1)

La educación sólo puede transformarse educando al educador, permitiendo al maestro, facilidades que le permita mejorar en los aspectos; personal y profesionalmente para desarrollar un buen desempeño y no simplemente creando una nueva norma que sugiera una evaluación a su desempeño. Según Castro, Gairín y Rodríguez, (2012) complementan la idea, cuando señalan que: “El contexto en el que se desempeña la función directiva es altamente complejo y cambiante lo que implica altas dosis de formación y actualización” (pg. 84). Sugerencias que han sido considerados en las últimas reformas educativas en el mundo, tanto en los países desarrollados como en países en vías de desarrollo como el nuestro.

Según Barrales. (2011) concluye que, “La función directiva en México requiere de una formación que garantice que el personal que la ejerce tenga los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para responder con eficiencia y eficacia a los requerimientos que la actividad demanda” (p. 114). El equipo directivo requiere entonces una formación especializada en la función que realiza para desarrollar la calidad educativa que se espera alcanzar en el futuro de la educación. Esta formación debe estar a la par con la de los docentes, pues son la clave para el logro del desarrollo humano y social de los estudiantes, siendo ejemplos de seguir mostrando habilidades y destrezas, así como actitudes y valores.

Esta labor desarrollada en las escuelas tiene la responsabilidad de avanzar en pos de los cambios sociales que ocurren. Delval (2013) afirma que, “Las escuelas no se transforman al mismo ritmo que la sociedad, por lo que nos tenemos que plantear cómo deberían ser los centros educativos para preparar a los jóvenes a vivir en condiciones que cambian cada día más rápidamente”. (p.1). Esto se viene trabajando en todo el mundo específicamente en América Latina con propuestas sobre el proceso de evaluación del desempeño docente.

Para el caso Gairin, J. y Castro, D (2011) afirma que “la compleja realidad socio-política de Bolivia, dificultan la posibilidad de un desarrollo profesional del ejercicio de la dirección educativa desde una perspectiva de competencias directivas requeridas en el cargo” (p. 41). La situación problemática radica en la ausencia de formación específica para el cargo y el desempeño de la función al servicio escolar

de calidad. “En Chile, es importante poner atención en los temas de institucionalidad y liderazgo que son relevantes para el desempeño educativo y que implican también una sólida definición del quehacer educacional del Centro Educativo” (p.60), desarrollar “un liderazgo sin ego, una forma de servir” (Fischman, 2000) por vocación, bajo la situación de necesidad de autorrealización, brindando un servicio de calidad.

Según Brito Delgado, J (2011) en su escrito Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Cuba, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, refiere que; “Hay coincidencia con el criterio de que el desempeño efectivo de un directivo de escuela en Cuba descansa en tres competencias reconocidas: la competencia política, ideológica, técnico profesional y la competencia para ejercer el liderazgo” (p.76), la práctica del liderazgo es importante, pero un liderazgo acorde a las necesidades del bien común, un liderazgo con distribución y entrega de poder a cada equipo de trabajo preparado para ello, y desarrollar un trabajo sinérgico. Según (Gairín et al., 2011) afirma que; “El contexto en el que se desempeña la función directiva es altamente complejo y cambiante lo que implica altas dosis de formación y actualización” (p. 84), una actualización acorde a las necesidades y requerimientos de la comunidad educativa.

En la gestión institucional es importante tener en cuenta el clima institucional, según Tafur, R. y Díaz, C. (2011) afirma que:

El clima laboral es otro factor importante que repercute negativamente en los compromisos que pueden asumir los distintos miembros de la comunidad educativa en favor del colegio. Está comprobado que el estrés que muchas veces sufre el personal influye en su tolerancia, paciencia, apertura y comunicación con las personas que forman parte del equipo institucional. (pg.167).

El desarrollo de una convivencia armoniosa y un clima institucional favorable motiva al esfuerzo en el desempeño de la función dentro de la institución educativa y con mayor corresponsabilidad estando informado de los cambios vertiginosos que se produce en la sociedad que requiere una educación de calidad. Situación que ha generado en el mundo llevar a cabo la normalización en el sector educación la evaluación del desempeño en docentes y directivos para desempeñar el cargo, ante ello García, A. (2011) Universidad de Deusto (España) afirma que la:

Evaluación del desempeño docente basada en competencias de selección de directivos escolares en Argentina, Bolivia, Chile, España, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, todos los países comparados disponen de un marco normativo sobre la selección de directivos escolares, aunque en la práctica su aplicación es variada, son pocos los casos en los que se pide una formación específica previa de posgrado (p.271).

Actualmente en nuestro país, los equipos directivos del país, la región y local se encuentran recibiendo una especialización en el cargo, desarrollando teorías ligados al liderazgo pedagógico, relaciones interpersonales y cultura organizacional para mejorar la convivencia institucional y la calidad de servicio.

### **1.3. COMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE**

El desempeño en la gestión escolar de la institución educativa Perú Birf en los últimos 10 años ha venido decayendo en forma precipitada y consecutiva, presenciada especialmente en la baja continua de la población escolar al punto más bajo de 678 estudiantes en el año 2015, después de haber sido considerado como una potencia educativa durante 28 años desde su inicio en 1978 con su primer director, el profesor Francisco Castro Farfán, albergando una población estudiantil de 36 secciones con 45 estudiantes por aula, con muy buena imagen institucional.

Esta debilidad en el desempeño del cargo, también refleja en generar interés en el estudiante hacia el campo de acción (explicando la ocupación que puede desarrollar en la comunidad al momento de egresar), debilidad que trajo como consecuencia la pérdida de las especialidades de dibujo técnico y agropecuaria que desaparecieron para dar luces a dos nuevas especialidades; computación e informática y mecánica automotriz, especialidades que, aun requieren mucho trabajo en el aspecto de gestión institucional para subsanar las necesidades urgentes de implementación con miras a brindar un servicio educativo de calidad competitiva.

Paralelamente a ello en las especialidades de carpintería, construcciones metálicas encontramos máquinas y equipos en des uso, debido al inadecuado mantenimiento, por parte de los responsables de la jefatura de talleres y docentes de la institución.

Otros talleres como crianza de animales menores, instalaciones eléctricas también requieren atención prioritaria en mantenimiento y equipamiento adecuado, de igual manera requieren un apoyo institucional de menor grado las especialidades de costura y cocina para adecuarse al nivel del avance tecnológico y científico de la época educativa.

Estas acciones relevantes son reflejo de la baja competencia y desempeño en el cargo debido a la forma errada del manejo de estrategias de gestión escolar que se desarrolla en la institución educativa, tanto en el aspecto de relaciones interpersonales, liderazgo transformacional, gestión de la convivencia escolar y la retención anual e interanual de estudiantes de la institución educativa, como en el mantenimiento de los talleres, maquinarias y equipos de las 8 especialidades técnicas que son la razón de ser de la institución educativa, y ser la única a nivel regional con dichas características de formación tecnológica.

La situación preocupante es la usencia del compromiso de la retención anual e inter anual de estudiantes en la institución educativa en los años 2005 al 2015, ante esta situación problemática, Zamora P. y Moforte M. (2013), indica razones que se debe considerar:

Decisión de la familia debido a la insatisfacción del establecimiento del cual se cambia:

- Falta de calidad en la enseñanza que ofrece el establecimiento,
- Exigencias económicas del establecimiento valor matricula,
- Percepción negativa del perfil social y cultural de los compañeros,
- Maltrato de profesores y directivos falta de respeto y hostigamiento,
- Falta de atención a las dificultades de aprendizaje del estudiante
- Inadecuada infraestructura y /o recursos didácticos.

Las razones indicadas recaen al desempeño profesional del equipo directivo y docente que muestra la despreocupación por brindar un buen servicio educativo de calidad exigido por los padres de familia y los estudiantes.

Otra situación preocupante es el resultado de la prueba PISA de la comunidad perubirfiana que indica el des nivel de desempeño profesional de los docentes y el equipo directivo, ubicando por debajo de los resultados de instituciones educativas de la competencia.

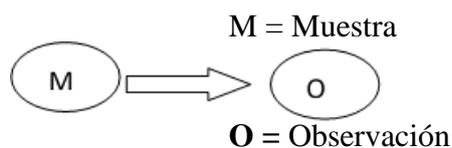
#### 1.4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA METODOLOGÍA.

Teniendo en cuenta la hipótesis y los objetivos del presente trabajo, la metodología de la investigación es el no experimental descriptivo, debido a que en el estudio interviene variables atributivas que no están en condición de probar la hipótesis, solo se debe estudiarlo en forma retrospectiva para buscar los efectos que pueda haber ocasionado en la variable dependiente.

El Diseño de la investigación es descriptivo, ya que su desarrollo y análisis se desprendió directamente de la situación real que se vive en la institución educativa Perú Birf, de acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L, 2002) que define la investigación de campo como “aquella donde se realiza un análisis sistemático de los problemas con el propósito de descubrirlos, explicar sus causas y efecto, comprender su naturaleza y los elemento que los constituyen o predecir sus ocurrencias”(p.14). Es decir en los estudios descriptivos, el propósito es exponer el evento estudiado, de modo tal que en los resultados se puedan obtener dos niveles de análisis dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador. (Hurtado, 2006).

Considerando que el diseño de investigación es el plan de acción que indica la secuencia de los pasos a seguir, que le permiten al investigador precisar los detalles de las tareas de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen el estudio. Según Sabino (1994) afirma “Las investigaciones descriptivas no se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente” (p.53) se detalla el diseño de la siguiente manera:

Diseño gráfico de la investigación.



La población estuvo determinado por todo el colectivo docente y directivo en un número total de 51 profesionales de la institución educativa; por tratarse de una población bastante reducido se considera como muestra la totalidad de la población.

Para realizar el diagnóstico la población muestral estuvo determinada por todos docentes y directivos de la IE Perú Birf, del distrito de Pueblo Nuevo, provincia Ferreñafe, región Lambayeque. Que en total es 51 personas entre docentes y directivos de la institución educativa.

La recolección de datos se realizó con el uso de dos encuestas para el diagnóstico, elaborada por el autor, con una valoración tipo Likert, del 1 al 5 y validada con el uso de la estadística, específicamente con la utilización del alfa de Cronbach, y a través de la aplicación del SPSS, el que arrojó una significación cercana a uno. Las encuestas se aplicó en una primera instancia a un grupo piloto, el cual tuvo que reajustarse en un ítem en la encuesta orientado a docentes y tres ítems en la encuesta orientada a directivos por tener poca claridad. Afinado los instrumentos, se aplicó la encuesta a los docentes y directivos en diciembre del 2016.

Para el procesamiento de datos se contó con el programa informático: Excel 2013 versión español.

La primera tarea fue; analizar las encuestas, con el objetivo de determinar la fiabilidad del instrumento.

En lo que se refiere al trabajo de campo se procedió a la recolección de datos aplicando la encuesta a cada docente y directivo de la institución educativa y procesar los datos obteniendo el diagnóstico del problema.

## **CONCLUSIONES**

Como se ha podido notar en los párrafos anteriores, referente al capítulo, se concluye que la institución educativa está ubicado en la parte urbana del distrito de Pueblo Nuevo, que la población escolar ha decrecido por las deficiencias en el desempeño de la gestión escolar y la ausencia de una propuesta de gestión estratégica.

Los principales problemas están vinculados a la gestión escolar institucional, descuido en el mantenimiento de los recursos físicos e infraestructura, descuido en la retención anual e interanual de la población escolar.

De igual forma se puede afirmar que el desempeño docente en el Perú y en el mundo está siendo tratado de forma similar con respecto a plantear alternativas de como evaluar el desempeño docente y directivo de las instituciones educativas y que es necesario

fortalecer con una capacitación o formación continua de la carrera docente y en el caso específico de los directores cursos específicos para el desempeño del cargo.

Y finalmente la metodología y el tipo de diseño considerado para desarrollar o llevar a cabo la investigación es netamente descriptivo es decir se narrará los sucesos que se diagnosticará conforme se presente en el transcurso del trabajo de campo.

# CAPITULO II

## MARCO TEÓRICO

### RESUMEN

En el campo de la investigación al desempeño profesional directivo y docente en los antecedentes a nivel internacional, nacional y regional, llegan a conclusiones que ayudan a la orientación de la investigación del caso Perú Birf. El desempeño profesional docente y directivo se fundamenta en la teoría, de la gestión institucional, las teorías motivacionales, la teoría de desempeño y la teoría de las interrelaciones personales. Son tratados fundamentales que ayudan a fortalecer el estudio de investigación.

La gestión institucional que tiene como base la disciplina de la gestión educativa que orienta la mejora continua de las acciones educativas que se concretiza en el nivel micro con la gestión escolar sustentado en el enfoque participativo.

Las relaciones interpersonales también constituye una base fundamental para el desarrollo profesional y el clima organizacional, se puede decir incluso que es la atmósfera creada por el conjunto de actitudes que conforman la convivencia institucional, que este caso es favorecer al desarrollo de un clima favorable para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La teoría motivacional que fundamente la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo, en función a las diferentes necesidades, deseos, al abordar los desafíos de la vida común y escolar y alcanzar las metas institucionales.

La teoría del alto rendimiento (desempeño) vinculada con teoría de la motivación influye en el tratamiento del desempeño profesional docente y directivo, siendo la base de la gestión institucional, generando confianza a la hora de tomar las decisiones. Por tanto al conocer las teorías y dominarlas se contribuirá a la cultura organizacional favorable para la buena gestión institucional, a esto es necesario también conocer los dominios, las competencias, capacidades y los desempeños propuestos por el Ministerio de Educación.

Todo un soporte de conocimientos teóricos de la dirección científica de las instituciones educativas y las formas de tratamiento en la mejora de la calidad del servicio educativo.

## **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

El servicio de formación integral de estudiantes es una tarea muy compleja cuyos resultados se obtienen a largo plazo, la constante variación de los parámetros de calidad y según las necesidades del contexto, exige transformaciones e innovaciones en el desarrollo de la labor docente, esta serie de exigencias profesionales en los docentes, es fuente de estudio que favorece nuevas propuestas de desarrollo docente así como los criterios a tomar en la evaluación del desempeño directivo y docente, una evaluación que refleja en los logros de aprendizaje de los estudiantes, como fruto de la calidad de la gestión escolar.

### **2.1.1. ANTECEDENTE MUNDIAL.**

Horn Kupfer (2013) en su tesis de grado doctoral “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”, Universidad Autónoma de Madrid, facultad de formación de profesores y educación. En el capítulo 7, discusión y conclusiones, referente a prácticas de liderazgo, resume cinco factores sobre la práctica de liderazgo docente que repercute en el desempeño docente:

1. Prácticas que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo.
2. Prácticas de apoyo pedagógico.
3. Prácticas de monitoreo del trabajo docente.
4. Prácticas de reconocimiento y acogida a docentes.
5. Uso de evaluaciones externas.

Prácticas que realiza el gestor de la institución para viabilizar el buen desempeño docente y debe ser vivenciadas en todas nuestras instituciones educativas local, regional y nacional. Si bien es cierto que en la institución educativa Perú Birf se desarrolla la práctica de liderazgo docente y directivo, sin embargo es necesario profundizar y vivenciar en el desarrollo del desempeño.

### **2.1.2. ANTECEDENTE LATINOAMERICANO.**

Montiel (2012) en su tesis de maestría de la Universidad de Zulia, Facultad de Humanidades y Educación “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria”, realizado en

Maracaibo Venezuela; sostiene que la motivación y las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los docentes y al mismo tiempo afirma que:

Todo director, su equipo directivo y equipo docente deben tomar el proceso de gestión escolar con una visión holística e integral en la dirección y comunicación con los actores educativos, teniendo en cuenta que este proceso de gestión escolar es continuo y permanente abocado a obtener resultados positivos en la calidad de la gestión escolar, en analizar situaciones de convenios, para el trabajo cooperativo y colaborativo interinstitucional, mediante las alianzas estratégicas con las organizaciones de la localidad, con miras a un servicio escolar, plantear alternativas de mejora en equipos organizados, siempre liderados por el director como líder organizador de la institución educativa.

La calidad de comunicación en la gestión escolar es la base del clima organizacional; lo ideal es desarrollar una comunicación fluida, amena, asertiva, eficiente, alturada, sin prejuicios entre los actores educativos, una comunicación sustentada en la reingeniería mental, en la que cada profesional docente asuma su responsabilidad en forma consciente en el quehacer educativo.

A si mismo concluye que:

El director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida, y un aprendizaje en equipo basada en la convicción que la sinergia o la suma de los esfuerzos, la cual permite resultados idóneos dentro de las instituciones educativas estudiadas.

A ello es necesario considerar el estilo de liderazgo del director que influye en generar un clima favorable para el desempeño profesional de los docentes y en el nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes, es también primordial, la cultura organizacional desarrollada en la institución educativa con los actores educativos, por lo tanto un directivo con estilo de liderazgo transformador estratégico y democrático desarrolla una cultura de comunicación asertiva, un clima favorable de participación activa y fluida de los integrantes de la institución educativa en los diferentes equipos de trabajo, dando como resultado un buen servicio educativo.

En la gestión escolar de la institución educativa Perú Birf, sería un complemento necesario y urgente desarrollar un estilo de liderazgo transformacional, con

dominio de gestión escolar estratégica, para elevar aún más el reconocimiento que ya tiene de la comunidad ferreñafana, regional y nacional.

Pirela Sánchez (2011) en su tesis doctoral “Ambiente escolar y desempeño laboral docente en las instituciones de educación media general”, Universidad Rafael Urdaneta decanato de pos grado y doctorado, Maracaibo Venezuela.

En la conclusión, referente a criterios del desempeño docente de las instituciones de educación Media General, refiere que “los directivos y docentes casi siempre identifican los criterios del desempeño docente, estos presentan dificultades para identificar la efectividad laboral de los docentes”. Por tanto es menester que el equipo directivo debe tener un dominio profesional, para poner en practica capacidades, habilidades, destrezas y relaciones interpersonales, con una visión compartida del desempeño docente, desarrollando un proceso estratégico denominado Empowerment.

Herrada, M. (2015) Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en sus estudio “Sistema de evaluación del desempeño docente en Chile ¿Mejoran sus resultados los docentes que han sido evaluados en el 2009 y nuevamente el 2013?” presentado al segundo congreso latinoamericano de medición y evaluación educacional (COLMEE) en México, sostiene que:

En Chile, desde el año 2003 hasta la actualidad, se implementa el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Docente, para los profesores que enseñan en el sector público. Este sistema tiene como finalidad, incentivar la mejora de los profesores en ejercicio. Cuenta con cuatro instrumentos de evaluación, entre ellos el Portafolio. En estos 11 años de implementación, cerca de la mitad de los profesores han sido evaluados en más de una ocasión. En consecuencia, existe interés por reportar progresos en los desempeños de los docentes evaluados para dar cuenta del impacto de esta política.

### **2.1.3. ANTECEDENTES NACIONALES.**

Subaldo Suizo (2012) en su tesis doctoral de la universidad de Valencia “ Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado”, realizado en Perú, en la conclusión referido al objetivo “Identificar los principales factores de satisfacción / insatisfacción de los docentes y sus

consecuencias en el ejercicio de la docencia y en la propia persona de los enseñantes”, indica cinco principales factores:

Factor I: La profesión docente

Factor II: Las relaciones personales:

- a. Relación profesor-alumno
- b. Relación profesor–compañeros de trabajo
- c. Relación profesor – equipo directivo del centro
- d. Relación profesor – padres de familia

Factor III: Las condiciones de trabajo en el Centro educativo

Factor IV: Reconocimiento y prestigio social

Factor V: Retribuciones económicas.

Se tiene que dichos factores son determinantes con respecto al desempeño docente y directivo en la gestión escolar. Con respecto a los factores de I al III es necesario priorizar y fortalecer con iniciativa propia y trabajo en equipo, con la finalidad de elevar la calidad del servicio educativo a la comunidad.

Zarate (2011) en su tesis “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”, en una de sus conclusiones indica:

La existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones, el despliega del líder director en su labor; Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa.

El liderazgo educativo tiene sus bases de formación en el liderazgo transformacional del profesional que se encarga de la gestión escolar estratégica de la institución educativa, es una de las alternativas en el tiempo presente debido a los cambios sustanciales en la cultura de la comunicación y la información, por lo tanto los docentes como el equipo directivo debe emprender cambios sustanciales en los paradigmas que requieren la mejora de la calidad en la gestión institucional fortaleciendo su formación profesional en el aspecto de liderazgo personal. Este liderazgo debe estar basado en una comunicación horizontal, con buenas relaciones interpersonales entre la comunidad educativa.

Quispe (2011), en su tesis de grado “Relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”, sustentado en la facultad de Educación de la Universidad Mayor de San Marcos Lima Perú. En su cuarta conclusión afirma que:

Las correlaciones encontradas entre los estilo de liderazgo y el desempeño docente son positivas significativas. Esto explica que, a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.

Se indica claramente, si el director y el equipo directivo despliegan un liderazgo educativo acorde a las expectativas de la comunidad educativa, especialmente de los docentes, entonces el equipo docente podrá desarrollar sus actividades pedagógicas en un nivel adecuado y de calidad, por el mismo nivel de comunicación desarrollada entre los actores educativos dirigidas por el gestor educativo como un gerente estratega en el desempeño de sus funciones frente a la institución educativa. Esta situación de vivencia institucional depende también de la voluntad, la vocación de servicio y la cultura institucional desarrollada por la comunidad educativa.

Reyes (2012) en sus tesis de grado “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao” concluye que; el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

Una de las herramientas de la gestión educativa considerada como estrategia influyente es el liderazgo del director, especialmente el estilo de liderazgo transformacional que provoca en los dirigidos un cambio de creencias, necesidades y valores; estimulando la creatividad y la innovación orientado a romper esquemas, sin crítica de errores en el desarrollo de su labor, pero si genera un espíritu de equipo, genera retos y transmite una visión de futuro.

Esta es una posición firme y clara que debemos retomarla y considerar como la característica esencial que deben tener los directores y su equipo directivo de las

instituciones educativas de nuestra localidad y por qué no decir de nuestro país, entonces podemos coincidir que todo equipo directivo debe tener una formación sólida basado en el liderazgo transformacional que se exige en las instituciones educativas, especialmente en la institución educativa Perú Birf.

Personas que se comprometan a dar lo mejor de sí en el logro de los proyectos de implementación pedagógica y de gestión institucional, orientado a mejorar la calidad el servicio educativo, realizar una comunicación asertiva permanente entre los actores educativos responsables de la calidad del servicio institucional, orientar hacia una formación integral en los estudiantes que sean en el futuro autores de los cambios sociales, movilizador de energías positivas, basadas en el ejemplo recibidos en su institución educativa.

Vargas, Delia (2010), en su tesis de Maestría “Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos” de la universidad la Católica del Perú, realizado en Lima en su tercera conclusión sostiene que:

El estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo. En su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia. Además, se da una coordinación pedagógica real en la toma de decisiones a través de: cada grupo de trabajo docente, conformado por un coordinador y sus docentes de cada nivel educativo inicial, primaria y secundaria (por áreas) y del consejo directivo, quienes finalmente determinan las decisiones definitivas. El estilo de gestión de los coordinadores de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria, se caracteriza por ser organizado, comunicativo y democrático. El estilo de gestión de los coordinadores de grupo docente es comunicativo, comprometido y eficiente.

Efectivamente, una gestión escolar estratégica se sustenta, en una participación activa y democrática mediado por la comunicación horizontal asertiva, de los gestores escolares y la comunidad educativa, actuando con liderazgo transformador y democrático, cuyos integrantes tengan una formación en valores con ética

profesional y vocación de servicio, capaces de formar y trabajar en equipos sinérgicos, identificar problemas que requieren atender de inmediato y trabajar mancomunadamente la misión al logro de los objetivos y alcanzar la visión institucional.

Este modelo de gestión, requiere la institución educativa Perú Birf, una gestión integrada por coordinadores por áreas, prevalecer el trabajo en equipo desarrollándose el empowermant en una cultura de paz, armonía, solidaridad, con liderazgo proactivo, comunicación asertiva, entre los actores educativos, empezando por el director y el equipo directivo como líderes de la institución educativa, con la finalidad de orientar la formación de estudiantes para la vida, desarrollando aprendizaje que le sea útil en su vida diaria, una formación sólida, fruto de la calidad de gestión escolar.

#### ***2.1.4. ANTECEDENTE REGIONAL.***

Díaz y Delgado (2014), en su tesis “Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación”; un estudio realizado en 19 instituciones de educación básica regular más representativas con respecto al número de población estudiantil, concluyen:

- Las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios.
- Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la

competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.

La tarea de la gestión educativa es una labor muy compleja, un proceso concreto que involucra los diferentes componentes de la organización educativa, desarrollando un ciclo de coordinación en la que se realiza distintas acciones administrativas (cumpliendo tareas funcionales de planeación, organización, dirección y control), financieras, curriculares, y de mantenimiento de infraestructura.

En este proceso requiere la participación colaborativa de las personas que integran la institución educativa como el Perú Birf, implicada en el desarrollo de su labor educativa, guiado por el liderazgo del director y el equipo directivo en aras de tomar decisiones para alcanzar las metas propuestas en la mejora de la calidad de servicio de la institución educativa.

La gestión educativa del director y su equipo es velar por la calidad del servicio educativo que ofrece, quienes con un liderazgo transformador deben gestionar, desde su estructura organizacional, la capacidad humana y los recursos institucionales para cumplir con los fines de la educación.

Si bien es cierto que la gestión escolar de la institución educativa Perú Birf está orientado al avance de las proyecciones que realiza el Ministerio de Educación en cuanto al cumplimiento de la normatividad. Muestra de ello son; los logros alcanzados en los concursos propuestos por el MINEDU, como juegos florales, concursos de educación medio ambiental, y logros como la obtención del mayor galardón en bandera verde, etcétera.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DEL MODELO TEORICO.**

### **2.2.1.- GESTION INSTITUCIONAL.**

La institución educativa es una organización en donde se generan diversos procesos de gestión.

*a) Elementos.*

- (1) Logro de objetivos comunes.
- (2) División o diferenciación de trabajos. El establecimiento de objetivos comunes obliga a identificar y diferenciar funciones y saberes de sus participantes.
- (3) Esfuerzo coordinado y ayuda mutua.
- (4) Monitoreo y evaluación que permiten la regulación del cómputo de actividades a realizar, identificando y corrigiendo los desvíos o administrando nuevas posibilidades de desarrollo
- (5) Conjunto de contextos locales y regionales, los cuales tienen fuerte incidencia en la definición de los objetivos y en la posibilidad de mejoramiento de los procesos.

Todos estos elementos se expresan en el interior de la gestión de la institución educativa; por lo que forman parte de ella. La forma como se presentan estos elementos, en cada institución en particular, da origen a distintas modalidades de organización o a diversos tipos de estructura organizativa, que tienen estrecha relación con el estilo de gestión.

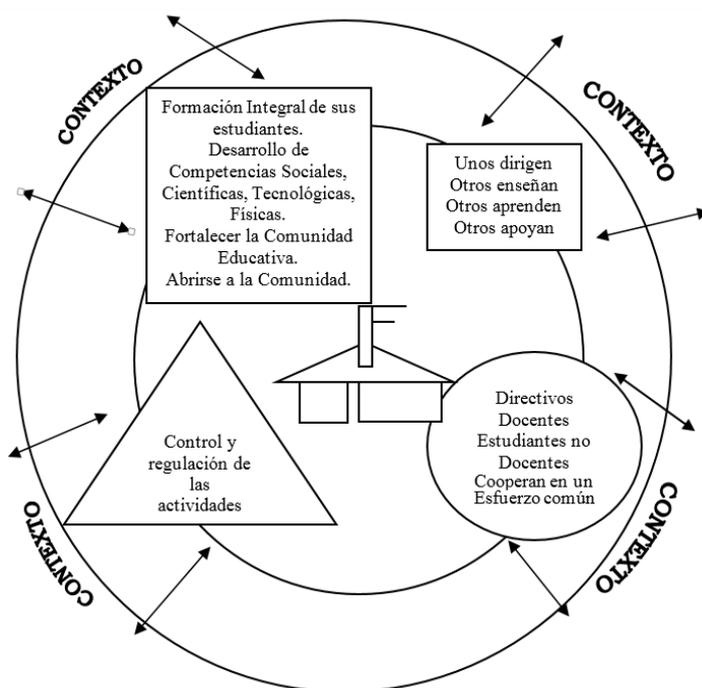


Figura 1. Elementos de la gestión

Fuente. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Toda institución educativa debe preguntarse, reflexionar y dar respuesta a las cuestiones que derivan de la funcionalidad de los elementos anteriormente mencionados; este accionar remite al perfil de una determinada “cultura organizacional”.

*b) Cultura organizacional.*

Una cultura organizacional, se concibe como un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas con los miembros de la organización, manifestados implícita y explícitamente.

Se trata de formas profundas de pensar, sentir y actuar, que condicionan fuertemente el comportamiento dentro de la organización.

La cultura de cada institución le confiere una identidad propia que la diferencia de las demás y explica la conducta peculiar de sus integrantes.

La cultura organizacional es el elemento que representa la parte cultural del “iceberg” que constituye la institución educativa, en la que descansan los demás y que suele ser el que tiene una influencia más decisiva en los procesos de organización y gestión.

*c) La gestión educativa.*

*1) Introducción.*

El análisis realizado sobre la organización escolar lleva a pensar en nuevos modelos de planificación y gestión educativa.

Entendemos por gestión educativa, el conjunto de las acciones que se realizan en una escuela, para lograr metas y propósitos claramente definidos. A partir de lo expuesto, se interpreta que la gestión debe comprender y articular todos los elementos de la organización escolar, en acciones coordinadas y colaborativas, que permitan el logro de los objetivos compartidos.

Este estilo de gestión implica una gran apertura hacia el contexto y la comunidad y el desarrollo de estrategias internas, a fin de concertar los objetivos, las características de los procesos y las acciones, los resultados

esperados y los niveles de responsabilidad que los distintos actores tendrán frente a los mismos.

## 2) Problemas de la gestión educativa.

Diversos problemas coexisten aunque con distintos grados de intensidad, en las instituciones educativas. Es fundamental pensar cómo se manifiestan en el momento de asumir su transformación. Los problemas más comunes son:

### a) La concepción de Escuela como Sistema Cerrado.

Su funcionamiento se explicaría exclusivamente a partir de principios y factores internos tradicionales, con exclusión de las demandas y expectativas de los beneficiarios.

Este problema es reconocido en todo discurso educativo y rechazado enfáticamente desde él, sin embargo sigue en ocasiones vigente en el “currículo oculto” de algunas prácticas de las instituciones educativas.

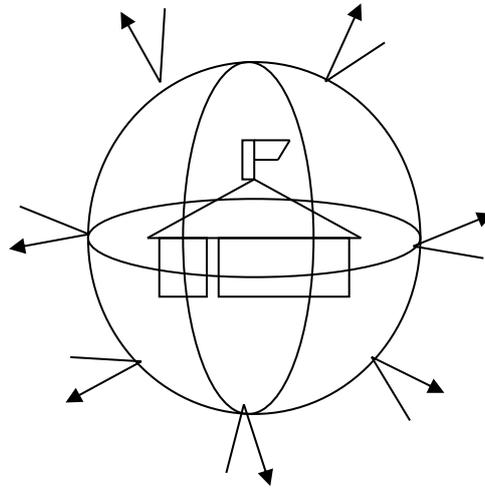


Figura 2. Sistema Cerrado.

Fuente: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

### b) La Jerarquización Operativa

Se caracteriza por el verticalismo y la ausencia de participación.

Esta es una forma de organización incompatible, especialmente para la concepción de un currículo abierto y flexible, que demanda comunicación horizontal y participación de todos los actores implicados.



Figura 3. Modelo Jerárquico

Fuente. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

### c) Visión Parcial de los Problemas de gestión

La ausencia de evaluación de resultados de los procesos pedagógicos, organizativos y administrativos impide considerar la totalidad de los procesos, lo que dificulta una toma de decisiones correcta. La gestión no se reduce a la mera formulación y ejecución de planes o proyectos anuales, ya que no existe proceso real de gestión sin una práctica del monitoreo de procesos, retroalimentación y evaluación de resultados.

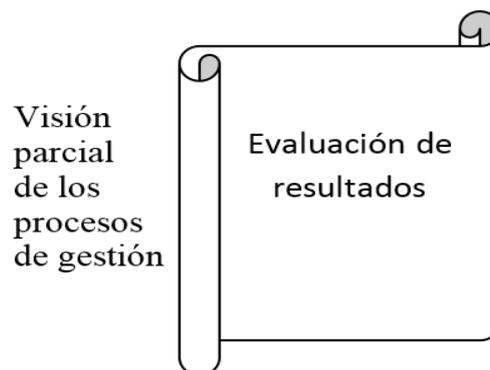
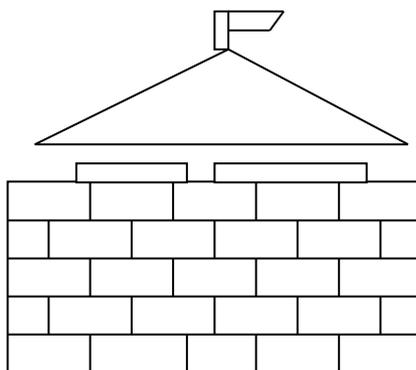


Figura 4. Visión Parcial del proceso de gestión

Fuente: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

d) *Enclaustramiento de las Instituciones Escolares.*

En ocasiones, existe separación entre la escuela y la comunidad. El “muro escolar” fractura la propuesta pedagógica entre el “saber” y los “saberes de la cotidianeidad”. Impide por otra parte, la proyección a su comunidad y la integración de la misma, en los procesos educativos.

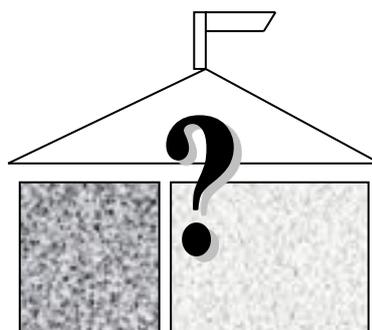


*Figura 5. Modelo Enclaustrado*

*Fuente.* <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk &gl=pe>

e) *Ausencia de Responsabilidad.*

Cuando todas las decisiones se toman en el nivel superior, las responsabilidades se diluyen en todo el sistema. Lo grave es que finalmente, nadie se hace cargo, con lo que no se delimitan responsabilidades. Se neutralizan de esta manera, los niveles de compromiso de los actores.



*Figura 6. Modelo de Ausencia de Responsabilidad.*

*Fuente:* <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk &gl=pe>

f) *Incomunicación Interna.*

La ausencia de comunicación y de acuerdos pedagógicos de los distintos actores en la Institución educativa, genera fragmentación en la propuesta curricular.

Hasta hace poco tiempo, cada docente realizaba sus tareas pedagógicas y didácticas en el aula, de manera aislada en relación con las de sus pares, primando un fuerte acento individualista.

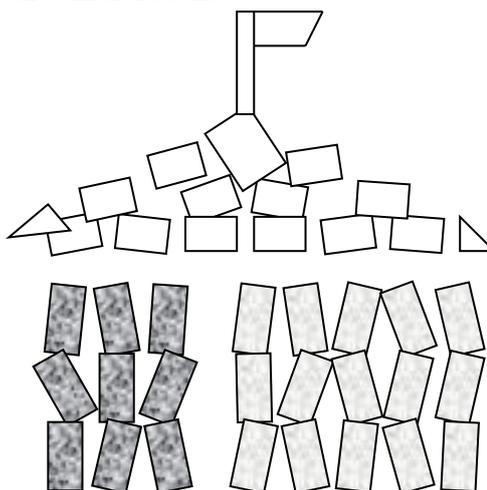


Figura 7. Modelo de Incomunicación

Fuente: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=c lnk&gl=pe>

### **2.2.2. DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR A LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

El modelo de la administración escolar, en el que se venía trabajando, ha estado funcionando durante un siglo. Esto se verifica en la forma en que se ha construido el sistema educativo y que se tradujo en los textos, en las estructuras, en las prácticas, en los cursos de formación, orientados a administradores y educadores y en la concepción de prácticas educativas que tenían que seguir al pie de la letra, cuestiones decididas por otros, en otra parte, pero fundamentalmente, cuestiones administrativas con baja presencia en lo educativo.

La sociedad del cambio tecnológico, los impactos de una globalización que luego cuestionará todos los supuestos sobre los que se levantan las prácticas cotidianas de los educadores y de los administradores y los profundos cambios en

las estructuras macro sociales, hicieron que el sistema educativo ingresara en un acelerado proceso de des configuración.

La necesidad de iniciar cambios y reformas comenzó a emerger progresivamente, mostrando la urgencia de transformar el sistema educativo buscando nuevas formas de organizarlo y dirigirlo. Esto implica, reconocer esfuerzos para promover la profesionalización docente, la apertura de espacios locales para la articulación de políticas y el fortalecimiento de los centros educativos como unidad básica de decisión de cooperación del sistema y de las políticas educativas.

Esto permitirá delimitar más claramente cuáles son los problemas y dilemas en el modelo de organización de la educación, que ha estado vigente hasta ahora. Modelo que está de acuerdo con aquel en el cual las autoridades de la enseñanza definieran sus tareas, utilizando el concepto de administración escolar. Su identidad profesional se tejía sobre la idea de ser administradores, poniendo énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, al menos, desde el punto de vista de la administración.

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidad para tratar lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes.
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una misión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

*Figura 8. Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa estratégica.*

*Fuente.* <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Así, el modelo teórico – práctico de la administración escolar presenta patologías y desviaciones cuyos signos más evidentes son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido y la frustración personal.

La renovación de las ideas y las prácticas de dirección son estrategias para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identificatorias. Para ello, es necesario desarmar o reconstruir este pasado aún muy presente, de la organización escolar de corte administrativista.

### **2.2.3. GESTIÓN EDUCATIVA.**

La gestión educativa es una disciplina estructurada, íntimamente relacionado con la actividad humana en el quehacer educativo, desde la más alta dirección (Ministerio de Educación) hasta la dirección de las instituciones educativas, cuya finalidad es la obtención de resultados, involucrando la capacidad integral de la comunidad educativa de la institución. Como generar estrategias, en relación a la política, al sistema educativo, al estilo, a la gente, los métodos, y medios para la producción del Servicio Educativo.

La política educativa en nuestro país está abordando la problemática en ese sentido con la descentralización de la gestión educativa a la gestión escolar en la que los directores y su equipo directivo son responsables directos del liderazgo institucional y la calidad de servicio que brindan, para ello está desarrollando actualizaciones y capacitaciones a los directores que asumieron a las direcciones de las instituciones educativas a inicios del año escolar 2015, realizando acompañamiento en su gestión, ejecutando una forma de coaching con la finalidad de que desarrollen sus competencias, capacidades y habilidades estratégicas adecuadas de empoderamiento de la gestión escolar de éxito.

#### **a) ¿Qué es la gestión educativa?**

Para comprender el término gestión, es necesario acceder a las múltiples acepciones de la palabra que se han propuesto, tales como: piloteo de

organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y debilidades, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, entre otras.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores, que pilotan amplios espacios organizacionales.

Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración, en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático. La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación, solo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, para que llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema.

Una buena gestión educativa estratégica presenta señales que la identifican y determinan, tales como:

- a) Centralidad en la pedagogía y no en la administración burocrática.
- b) Reconfiguración de nuevas competencias y profesionalización.
- c) Prácticas de redes sociales para el fortalecimiento social.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Implementación de programas y proyectos innovadores y participativos.
- f) Apertura al aprendizaje y a la innovación y a lo que la realidad educativa y el contexto demandan.
- g) Asesoramiento y orientación profesionalizantes.
- h) Cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro.
- i) Intervención sistémica y estratégica.

- j) Amplios niveles de compromiso con la tarea, asumiendo un proyecto compartido.
- k) Responsabilidad para elevar los logros, en relación con la calidad de los aprendizajes.
- l) Reconocimiento de errores, como forma de superar inconvenientes.
- m) Consideración de los conflictos, como motores para la acción.

#### **2.2.4. LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

La base de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada, entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Solo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo, en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La transformación impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro: la gestión educativa estratégica.

##### *a) Gestión escolar*

La gestión escolar requiere de líderes capaces de crear ambiente motivador que libere la creatividad de los agentes educativos, para concertar, acompañar, comunicar, y motivar a la transformación educativa, realizando el conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras en mejoras de la calidad del servicio educativo. Personas con capacidad de motivar, transformar la energía interna de la comunidad educativas en acciones que permitan, animar, orientar, facilitar y regular procesos complejos de delegación, negociación y cooperación en la gestión escolar.

Gento, et al., (2012) complementa que el líder, debe poseer las 8 dimensiones: Dimensión carismática, emocional, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y La dimensión administrativa. Dimensiones infaltables que complementa a la personalidad del profesional pedagógico, preparado para servir a la sociedad. Si bien es cierto que la dimensión carismática y emocional es lo primero que se debe desarrollar en la gestión escolar, sin embargo en ciertos momentos se pierde tales

dimensiones y el clima institucional declina desfavoreciendo una gestión exitosa. Son dimensiones que se debe desarrollar en la comunidad educativa del Perú Birf.

Según AIDS Council (2009) Liderazgo es;

El conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada. En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.

*b) Gestión escolar estratégica*

El concepto de gestión es adaptado del mundo empresarial, a la educación para responder a las transformaciones estructurales permanentes que requiere en lograr la calidad en el sector ya sea a nivel micro o macro, en el caso del estudio nos centramos a nivel micro en la gestión escolar como una disciplina avocada al trabajo en equipos sinérgicos, de los actores educativos tendientes a concretar los procesos que permita diagnosticar, planificar, implementar y evaluar las actividades y acciones del trabajo pedagógico de la institución educativa.

Según De la O Casillas (2011) gestión escolar;

Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

*c) Dirección estratégica en la gestión escolar.*

Es dar respuesta a situaciones próximas, prever aquellas circunstancias que podría afectar la consecución de los objetivos institucionales. Es la visión de futuro y la toma de decisiones en forma organizada y sistemática en respuesta al diagnóstico institucional previamente conocido y revertir a hechos exitosos en la calidad del servicio educativo.

En toda dirección estratégica se formulan, se implantan o desarrollan y evalúan las estrategias aplicadas en el proceso de gestión y la política institucional, la misión y la

visión como los objetivos a alcanzar, hay que tener en cuenta que el desarrollo de estrategia radica en el análisis realizado y el consenso adoptado por los actores educativos quienes será participes en la ejecución del mismo, coordinar recursos económicos, la creación y utilización de los sistemas de información y comunicación siempre en un clima armónico y cultura organizacional favorable.

La importancia de la dirección estratégica en las instituciones educativas en el desarrollo de una cultura de prevención y control de su propio destino, ser proactiva, alcanzar un mayor nivel de compromiso mediante la participación activa de los actores educativos, lograr la comprensión y el compromiso del equipo directivo y equipo docente en la cristalización de los objetivos institucionales, al contar con equipos dinámicos conformados por los actores educativos permite plantear y afirmar nuevas estrategias en mejora de la calidad de servicio de la institución educativo.

Desde otro punto de vista la dirección estratégica se debe basar en la dirección científica en la gestión escolar, que conlleva a poner en práctica todas las habilidades y capacidades competitivas desarrolladas en la formación profesional, en el transcurso de la experiencia laboral, orientadas a lograr desarrollar en los estudiantes una formación integral de futuros hombres y mujeres de la sociedad, tomar decisiones respetando la cultura organizacional, liderando las propuestas, planteando los retos innovadores capaces de concretar, con la interacción de los diferentes actores educativos en un clima de confianza y solidaridad. Pino y Vidal (2011) afirma:

“...dirigir científicamente es no solo llevar a efecto las funciones clásicas de la dirección (planificación, organización, ejecución o regulación y control), si no motivar, coordinar, impulsar, guiar, orientar, unir a los dirigidos, para lograr los objetivos propuestos; pero para ello es indispensable que el director - dirigente se pruebe en la tarea, que cree habilidades, que los dirigidos lo reconozcan como dirigente, teniendo a su vez, aquello la posibilidad de elevar su preparación, sus conocimientos, adiestrarse en las tareas de las que serán participantes directos y activos y no simples ejecutores, lo que coadyuvará a desarrollar su autodirección . (p.15).

Si bien es cierto que en la institución educativa Perú Birf se aproxima a una dirección científica, debilitado por las relaciones sociales y personales en criterios de trato personal a los docentes, administrativos, padres y madres de familia, quienes

como agentes educativos han sufrido consecuencias negativas en algunos momentos por ciertos reclamos, que debería haber sido manejado con estrategias de gestión. Entonces concluyo que en la institución educativa es necesario una reingeniería mental con respecto a la gestión escolar, donde debe prevalecer la humildad, la honestidad la sinceridad, el amor al trabajo y al prójimo y al servicio educativo.

#### **2.2.5. MODELOS DE GESTIÓN ESCOLAR.**

Modelo, es un punto de referencia, una representación de carácter conceptual del conjunto de labores (interacciones y prácticas) vinculadas a la tarea fundamental de, direccionar, planificar, gestionar, realizar acompañamiento, evaluar y reflexionar de la gestión escolar. Es una forma de sugerir a concretar el logro de los objetivos y de la visión institucional como el fenómeno organizacional. En la propuesta “El Modelo de Gestión Educativa Estratégica” para la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México, Escalante et al. (2009), afirman que:

Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Ésta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido. (p.33).

En el caso de gestión escolar, es una guía que oriente o permita concretar una relación de interacción exitosa de la institución educativa con el entorno inmediato (padres de familia, la política económica, el sistema legal, lo cultural, y otras organizaciones sociales) con la consecución exitosa de un servicio de calidad educativa.

Las formas y principios de gestión fueron evolucionando en forma secuencial, de acuerdo a las necesidades culturales y organizacionales, al avance del conocimiento, la tecnología, y el crecimiento económico. Casassus (2000) indica, “estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional” (p.19), cada modelo trata de suplir las deficiencias encontradas en el modelo anterior. Sin embargo en este estudio se trataran

el modelo estratégico, el modelo de reingeniería y el modelo comunicacional, por ser modelos que sustentan la propuesta.

#### **2.2.6. *MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA.***

La gestión estratégica, Casassus, (2000) lo conceptualiza de la siguiente manera:

Consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros). Una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). (p. 25).

El escenario socio cultural, económico y político del tiempo requiere desarrollar capacidades para planificar en forma consensuada con los actores educativos, gestionar los recursos eficientemente, ejecutar acciones técnicas operativas y lograr los objetivos de mejora, con planes estratégicos de manera consecutiva. Convirtiendo la estructura organizacional en otra más funcional y horizontal, favoreciendo la delegación de tareas, permitiendo un trabajo en óptimas condiciones hacia el logro de objetivos estratégicos, con equidad y pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas, referido a lograr la calidad en el logro de los aprendizajes.

De hacer visible la identidad de la gestión escolar estratégica mediante la principal herramienta de gestión institucional (PEI) con pensamientos estratégicos los acuerdo multilaterales entre los actores educativos y las organizaciones sociales externos, poniendo en actividad las competencias y la profesionalización docente, equipo directivo centrado en la gestión institucional en trabajo en equipo con apertura al logro eficiente de aprendizaje y la innovación en los estudiantes; con una visión sistemática de futuro y visión estratégica, todo sustentado en un enfoque participativo.

Para lograr el liderazgo en todos los aspectos en la institución educativa Perú Birf, es necesario que los actores educativos consensuen en desarrollar una participación de calidad y mayoritaria en la gestión escolar, con propuestas estratégicas, con una mentalidad abierta al cambio actitudinal, con pensamiento claro que la unión hace la fuerza y unidos para una gestión escolar eficiente en la que la herramienta eficaz sea la comunicación asertiva, donde cada integrante logre destrezas comunicacionales eficientemente.

### **¿Qué no es una gestión educativa estratégica?**

- 1) “Administrar lo existente” o “mantener en funcionamiento”.
- 2) Restringir la toma de las decisiones a un único ámbito, a un único tiempo y a un único actor.
- 3) Implementar prácticas basadas en decisiones sin niveles de asociación, negociación o consenso.

Por ello, la gestión educativa estratégica no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, de soluciones mágicas para todos los problemas y para todos los espacios. La gestión educativa no puede basarse en uniformidades. La magnitud, intensidad y configuración de los problemas son específicas de cada entorno en particular, en cada centro educativo.

#### *a) Funcionabilidad de la gestión educativa estratégica.*

##### *1. Componentes.*

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres clases: reflexión, decisión y liderazgo.

Para complementar la definición de gestión pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles, pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados, pues la gestión educativa implica la integración de diversos saberes, prácticas y competencias y en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

Cada una de estas muestras es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y se requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

##### *a. Pensamiento sistémico y estratégico.*

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del proyecto a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

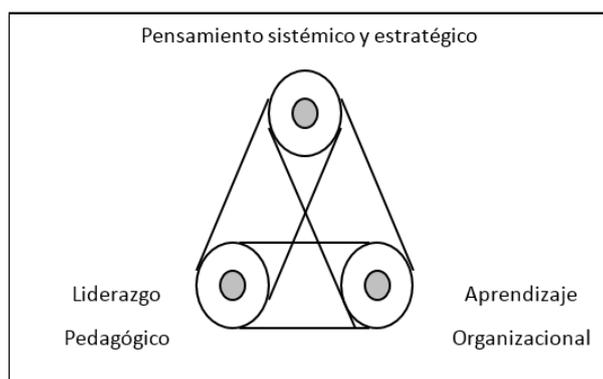


Figura 9. *Pensamiento Sistémico y Estratégico*

Fuente. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión del futuro consensuada y compartida y unos objetivos de intervención, para el logro de prácticas de impacto y de calidad.

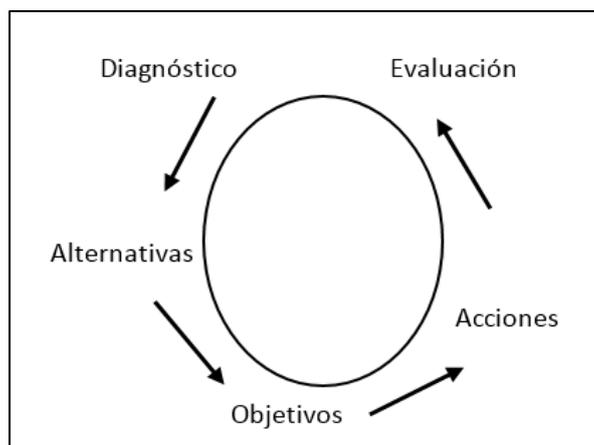


Figura 10. *Esquema de la circularidad del pensamiento estratégico.*

Fuente. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-19&ct=clnk&gl=pe>

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio:

- i. El diagnóstico.
- ii. Las alternativas identificables.
- iii. Los objetivos.
- iv. Las acciones o proyectos a desarrollar.

v. La evaluación.

Cada una de esas tres etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

*b) Liderazgo pedagógico.*

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Se entiende por liderazgo un conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras. Prácticas diversas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

*c) Aprendizaje organizacional.*

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje.

Habrá aprendizaje organizacional, en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que puedan diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados.

El aprendizaje sobre las organizaciones educativas es esencial para la planificación estratégica y ésta es a su vez, la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir el aprendizaje.

La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizaje profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones, en épocas de cambios permanentes.

## 2. Gestores educativos.

Los gestores educativos, para pilotear el proyecto, tienen que desarrollar acciones específicas como:

- (a) Liderar
- (b) Reflexionar
- (c) Tomar decisiones

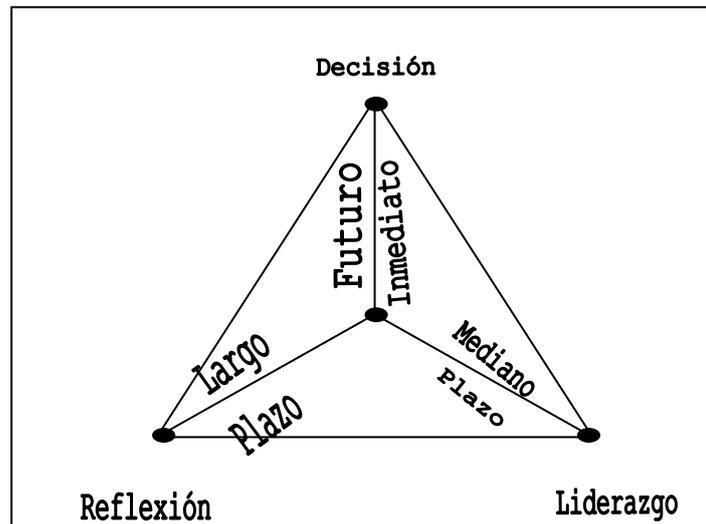


Figura 11. Acciones específicas de los gestores educativos.

Fuente. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk &gl=pe>

## 3. Claves de la gestión educativa estratégica.

Se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional, estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones:

- (a) Analizar – Sintetizar.
- (b) Anticipar – Proyectar.
- (c) Concertar – Asociar.
- (d) Decidir – Desarrollar.

- (e) Comunicar – Coordinar.
- (f) Liderar – Animar.
- (g) Evaluar – Reenfocar.

b) *La gestión académica ante la transformación educativa.*

a. *Instrumentos de Gestión Escolar*

Los instrumentos de gestión de toda Institución o Programa educativo son:

1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI), un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local.
2. El Proyecto Curricular de Centro (PCC), un instrumento de gestión, que se formula en el marco del Currículo Nacional, a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico, de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje, es parte de la Propuesta Pedagógica del PEI.
3. Reglamento Interno (RI), un instrumento de gestión que regula la organización la organización y el funcionamiento integral de la Institución Educativa y de los distintos actores, estableciendo pautas criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
4. Informe de Gestión Anual, un instrumento de gestión que registra los logros, avances, dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo y aplicación del Reglamento Interno, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la institución y sirve de diagnóstico para el Plan Anual de Trabajo del año lectivo siguiente.
5. Plan Anual de Trabajo, un instrumento de gestión, derivado de PEI y del Informa de Gestión Anual de Dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del PEI, en actividades y tareas que se realizan en el año.

b. *Gestión del PEI*

Se prepara como una alternativa para la gestión, en el marco de la Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento.

¿Por qué se habla hoy de “Proyecto”?:

En la década del 60 y a partir de los modelos de la administración industrial, se extendió a todas las organizaciones la idea del planeamiento. Guiándose por criterios de eficiencia, todo debería ser cuidadosamente planeado para lograr el mayor éxito posible, con ahorro de tiempo y esfuerzo.

En los medios educativos esto se aplicó indiscriminadamente, reduciéndose muchas veces a la formulación de largas listas de objetivos o de planificaciones excesivamente estandarizadas.

Así, la planificación perdió su sentido original de instrumento que fundamenta, orienta y organiza la práctica, para convertirse a menudo en una mera formalidad.

Entonces comenzó a surgir en el ámbito escolar, una nueva concepción del planeamiento, menos centrada en la producción de planes anuales y más referidos a un proceso de trabajo conjunto y de largo plazo, con la inclusión de toda la escuela.

Así, el concepto de “Proyecto” tiene la intención de resignificar el proceso de planificar.



Figura 12. Proceso de gestión del PEI y PCI

Fuente. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es básicamente, un proceso que tiene como propósito central el cambio. Un proyecto escolar no es responsabilidad ni patrimonio de una sola persona o un grupo de personas. Por el contrario, representa el compromiso de todos los miembros involucrados en la escuela. Programando teniendo en cuenta a los estudiantes, integrando sus necesidades de desarrollo humano, el cumplimiento de sus derechos, además de las demandas de desarrollo de la región y de manera especial del distrito de Pueblo Nuevo.

El fin último del PEI es la transformación de la institución educativa en forma global; en este sentido orienta e involucra la actividad de toda la escuela. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la institución educativa.

Al analizar el PEI, se producen cambios en las relaciones humanas, fundamentalmente en los vínculos que se establecen entre los docentes, pues desde su inicio se convierte en un espacio para la discusión, la elaboración, el debate y la toma de decisiones.

Para que un proyecto no se convierta en una formalidad a cumplir y sea un instrumento para ayudar a mejorar la práctica, encauzándola y orientándola permanentemente hacia los resultados deseados, debe adoptar ciertas características:

- (1) **Adecuación:** La tarea y la organización de la institución educativa deben estar acordes con las demandas y condiciones de su propia realidad y la de su entorno.
- (2) **Flexibilización:** Las acciones que se desarrollen durante la ejecución del proyecto, deben poder ajustarse flexiblemente, de acuerdo con la marcha del tiempo.
- (3) **Viabilidad:** Deben tomarse en cuenta los recursos disponibles, fijando prioridades de acción pedagógica.
- (4) **Participación:** Debe adoptar una metodología que permita la participación de todos los miembros de la Institución educativa, en todas sus etapas.

El PEI es la formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de institución educativa que se necesita para atender a las demandas de desarrollo de nuestros estudiantes.

Dentro del Proyecto Educativo de la institución se establecen las siguientes dimensiones que interactúan entre sí y a partir de la calidad educativa se busca la excelencia:

1) *Dimensión educativa.*

¿Quiénes somos y qué se quiere lograr?.

- a) Ubicación geográfica de la institución educativa.
- b) Reseña histórica de la institución educativa
- c) Ideario: cosmovisión, valores institucionales, identidad, fines. Es necesario que esté explicitado con toda claridad y sea transmisible.

- (1) Misión: La específica de cada institución educativa. La misión debe ser conocida por la comunidad educativa, así como las estrategias adecuadas para materializarla.
- (2) Visión:
- (3) Metas o intenciones educativas: las establecidas por la institución educativa para llevar a cabo la misión.
- (4) Objetivos: son los pasos que se proponen para concretar las metas o intenciones.

El criterio de evaluación para esta dimensión es la relevancia, es decir la significatividad de la institución educativa, como asimismo en el sociocultural y educativo del nivel al que pertenece.

## 2) *Dimensión Organizacional.*

¿Con qué organización y recursos se cuenta?

- a) Diagnóstico del Instituto Educativo: se materializa teniendo en cuenta las siguientes variables de análisis:
  - (1) Situación: prestigio, competitividad con otras instituciones educativas, procedencia de estudiantes, nivel socioeconómico, cualificación docente, etcétera.
  - (2) Grupos: docentes, estudiantes, administrativos, etcétera.
  - (3) Debilidades y Fortalezas: detectadas a partir de la autoevaluación institucional, son internas de la organización y por lo tanto, se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad.
  - (4) Oportunidades y Amenazas: son variables no controlables que presenta el contexto y la mayor acción que puede hacerse respecto de ellas es preverlas y actuar según las conveniencias, aprovechando las oportunidades.
- b) Definición institucional: etapa de educación básica, modalidad de organización, particularidades del nivel y ciclo de la institución educativa.
- c) Régimen jurídico: Ley 28044 - Ley General de Educación (art. 66°, 52°, art 56; Reglamento de la gestión del Sistema Educativo y su modificatoria la Ley N° 28123- Decreto Supremo N° 009-2005-ED Art. 25° y 32°; Reglamento de la Ley

Nº 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación, y Certificación de la Calidad Educativa – Decreto Supremo Nº 018 -2007 – ED.

- d) Estructura Organizativa: cuadro en el que se presenta la organización estructurada jerárquicamente por niveles que sirve de marco a la Institución educativa en forma concreta, señalando las relaciones de dependencia y funcionales, cuando así corresponda.
- e) Viabilidad material: infraestructura y medios para la enseñanza - aprendizaje (aulas, CRT, Aula de Innovaciones Pedagógicas, laboratorios, biblioteca, campo de deportes, Jardines o áreas verdes, etcétera)
- f) Viabilidad de potencial humano: gestión de personal para todas las funciones docentes y no docentes y nivel de titulación, grados concordante con el nivel, áreas y especialidades técnicas educativos que desarrolla la institución educativa y capacitación para el desempeño de todos los roles necesarios.
- g) Viabilidad económica y financiera: de acuerdo con el Art 37º de Decreto Supremo Nº 009-2005-ED, disponible o no de los recursos necesarios para cumplir la misión educativa asignada a la institución educativa, sobre la base del presupuesto aprobado para el mismo. El criterio de evaluación de esta dimensión sería la eficiencia, es decir el logro de lo máximo posible con un empleo racional de los recursos.

### 3) *Dimensión Pedagógica.*

¿Cómo se conceptualiza la práctica?

- a) Concepción de Aprendizaje: fundamentos teóricos del aprendizaje, según el ámbito de aplicación, en un marco de consenso y capacitación para llevarlos a cabo, tanto por los docentes civiles Concepción de la intervención docente: estrategias didácticas para llevar adelante el proceso de enseñanza aprendizaje y lograr coherencia con la forma de evaluación.
- b) Concepción de la evaluación: sistema de información y comunicación para la gestión; variables e indicadores de procesos y resultados; criterios generales para las diferentes áreas; toma de decisiones: acciones a llevar a cabo para la retroalimentación del proceso.

El criterio de evaluación para esta dimensión es la eficacia o capacidad para alcanzar los resultados esperados.

#### 4) *Dimensión Curricular.*

¿Qué se hace y cómo se desarrolla la acción educativa?

Se centra en el marco del Currículo Nacional, Currículo Regional y local diversificado en las instancias respectivas, situación que la comunidad educativa tendrá presente en la planificación de las programaciones curriculares, consistente en la selección de competencias, capacidades de las diferentes áreas que permitan el logro de los aprendizajes en la institución educativa, teniendo una visión holística que permita al estudiantes desarrollar sus capacidades en forma articulada a la de las diferentes áreas de aprendizaje. Y su formación integral como persona y ser social.

#### 5) *Dimensión Comunitaria.*

¿Cómo se relaciona la institución educativa tanto interna como externamente?

- a) Procesos permanentes de profesionalización: a través de instancias de formación, actualización, capacitación y perfeccionamiento docente.
- b) Participación de la comunidad educativa en actividades de extensión: cultural, económica, científica, de servicios, social, deportiva, etc.
- c) Acciones hacia la comunidad circundante según los principios del Ideario.
- d) Proyectos de investigación y extensión.
- e) Orientación educativa – psicopedagógica.
- f) Régimen disciplinario y de convivencia.

El criterio de evaluación es la proyección de acciones que favorezcan el intercambio intra y extra institucional.

#### 6) *Dimensión evaluativa.*

¿Cómo se aprende la práctica y se sostiene el crecimiento?

- a) Seguimiento del Proyecto Institucional en sus diferentes aspectos: institucionales, educativos, pedagógicos, curriculares, etcétera.

- b) Optimización de procesos y propuestas de mejoras.
- c) Sistema de información para la gestión, con dominios, dimensiones, variables e indicadores.
- d) Toma de decisiones
- e) Reorientación de procesos.

El criterio de evaluación es el desarrollo coherente y sostenido del resto de las dimensiones.

El orden de la presentación no constituye una jerarquización porque, al estar estrechamente relacionadas entre sí, cualquier acción que se tome en una de las dimensiones, tendrá impacto en el resto.

En el gráfico (Ver fig. 13) se detallan las seis dimensiones del PEI y los criterios de evaluación de las mismas.

Se garantiza la sostenibilidad del PEI en función a la institución educativa mediante; la vigencia de un clima institucional, el funcionamiento del Consejo Educativo institucional, la participación de la comunidad educativa en la formulación y en la evaluación de PEI., articulación de los objetivos estratégicos con los objetivos de los otros instrumentos de gestión institucional, con la propuesta y acción de proyectos innovadores y de inversión, los mejores resultados y los convenios interinstitucionales, etcétera.

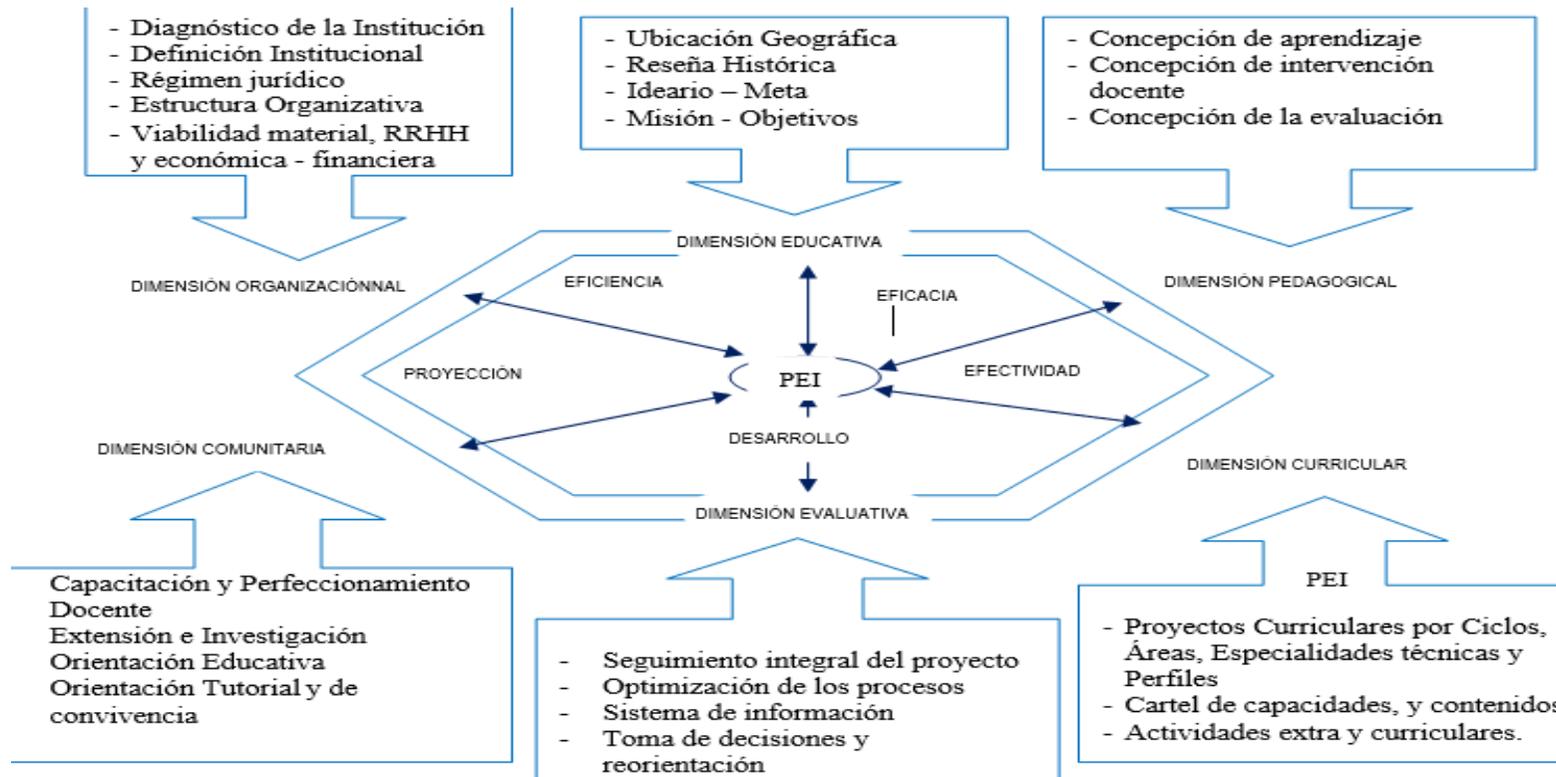


Figura 13. Dimensiones del PE

Fuente. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=p>

### *c. Planificación Institucional*

Las instituciones escolares se enfrentan en la actualidad, con el desafío de la transformación. Los cambios que se han producido en el conjunto de la sociedad afectando de manera profunda ciertos aspectos, son tan reales que plantean sin duda, requerimientos diferentes y diferenciados a los establecimientos escolares.

Desde la definición de su papel básico, como herramienta de gobierno para la conducción de las instituciones educativas, el principal requerimiento que debe afrontar la función planificadora es asegurar la mayor coherencia técnica y política para lograr adecuados resultados de aprendizajes en los alumnos, lo que se traduce en su capacidad de prever y organizar todo tipo de requerimientos técnicos.

A partir de esta visión, la planificación en una institución educativa enfrenta tres grandes tareas:

- 1) Debe apoyar y facilitar la formulación de los objetivos (el proyecto educativo concreto) que orienta las acciones de la institución educativa.
- 2) Debe brindar a los diferentes niveles de gobierno (equipos de conducción), información oportuna y relevante, que permita tomar decisiones adecuadas.
- 3) Debe facilitar la viabilidad de las decisiones de cada una de las instancias.

La planificación debe ser flexible, para dar lugar al proceso de elaboración curricular con diferentes niveles de concreción, que dará respuestas a situaciones diversas.

### *d. Del PEI al Proyecto Curricular de la institución educativa.*

El PCI se concibe fundamentalmente “como un proceso de elaboración, concreción e investigación permanente, que valida en las aulas la pertinencia del diseño”. Las Instituciones escolares se constituyen de esta manera, en un centro de investigación y desarrollo curricular.

Hay modelos de transformación educativa, que conciben al PEI y al PCI articulados pero separados. La elaboración de uno u otro puede ser paralelo,

pero constituyen dos vías de trabajo separados.

El PEI en estos modelos, suele reducirse a una definición de intenciones educativas y estructuras de organización que las hagan posibles, mientras que el PCI se constituye en la especificación de esas Intenciones, en un Plan de Acción Curricular, plan que comúnmente carece de enfoques estratégicos y situacionales.

Plantearlos de este modo, es decir articulados, pero elaborados separadamente, existe el peligro de cristalizar ambos Proyectos en sendos Documentos que no impactan en la realidad que intentan cambiar, neutralizando así las potencialidades de cambio que les son propios.

El PCI forma parte del PEI, ya que las decisiones y acciones curriculares se dinamizan y concretan desde la fuerza generativa del PEI. No constituyen como tal, dos elaboraciones diferentes, sino que, al construir el PEI, se construye el PCI.

Siendo la dimensión curricular una de las dimensiones institucionales claves, el PEI gravita sobre su especificidad, generando sus definiciones, diagnósticos, iniciativas, concreciones y evaluaciones, para la elaboración progresiva de su propio PCI.

Desde estas consideraciones surgen con evidencia, que:

El Currículo y la Gestión del Instituto constituyen, en la Transformación Educativa, una unidad clave, que sólo así permite instituir cada Centro de enseñanza, en una unidad de cambio e investigación curricular.

La Gestión curricular es parte de la Gestión del Instituto. En consecuencia el PCI no queda sólo a nivel de un Diseño que se plasma en un documento, sino que, como Gestión Curricular – dentro del marco del Proyecto Global del Instituto – avanza hacia la contrastación de sus enunciados, desde su desarrollo en las aulas. Sólo cuando se produce esta interrelación, la transformación curricular es posible, ya que ésta no queda solamente en el discurso y en la formulación, sino que se traduce y se verifica en la acción.

Siendo que el PCI surge del potencial de cambio del PEI, ese gran potencial de cambio radica fundamentalmente en los componentes más dinámicos que lo

integran.

La Gestión Curricular perfecciona continuamente su propuesta educativa, con compromisos de acción a la medida de las debilidades y fortalezas de la institución educativa, identificadas por los propios actores.

Los compromisos de acción que son propios de las otras dimensiones del PEI confluyen, sin embargo, en el logro de las acciones curriculares, ya que siendo la especificidad de las instituciones educativas el enseñar y el aprender, todos se potencian en torno a las mismas.

El PEI comprende todas las dimensiones institucionales: la pedagógico-curricular, la de organización y gestión, la de apoyo a la actividad docente, la de extensión a la comunidad. Sin embargo, es el PCI, el contenido sustantivo y nucleador del PEI y desde donde pueden y deben adquirir valor pedagógico, todas las dimensiones.

Es, por ende, la principal responsabilidad de los Equipos Directivos y una responsabilidad indelegable de los Equipos Docentes.

*e. De la Imagen Institucional a la Imagen Curricular.*

El PCI debe definir una visión pedagógico-curricular de la institución educativa de enseñanza. Esta visión señala el rumbo, el norte, aquello que razonablemente se puede lograr en el mediano o largo plazo, es decir, el perfil de competencias del estudiante, el perfil profesional requerido del docente, la organización docente necesaria, el compromiso con la comunidad, entre otros. En la medida que se avance en esta dirección, aumenta la certeza de estar cumpliendo con la misión de la institución educativa.

*f. Del Diagnóstico Situacional de la Institución educativa al Diagnóstico Situacional Curricular.*

El PEI es un instrumento que muestra los problemas de las instituciones educativas: existen problemas socio-económicos que exceden su ámbito, en relación con su influencia y su posible modificación; existen problemas de apoyo a la gestión administrativa; problemas de gestión y organización que

pueden afectar el desempeño docente, así como problemas de apoyo a la gestión pedagógica, que pueden limitar el potencial docente.

No obstante, existen problemas pedagógico-curriculares que son de incumbencia directa de las instituciones educativas y, por lo tanto, justifican un abordaje metodológico claro y sistemático.

Así también, el PEI es un instrumento para consolidar y aprovechar las fortalezas de cada institución educativa.

Es indispensable completar este análisis de fortalezas y debilidades curriculares, con un análisis de las oportunidades y amenazas externas que tiene la propuesta curricular de cada institución educativa.

En primer lugar, hay que comenzar con un relevamiento de los recursos externos que tiene un potencial curricular, por ejemplo: experiencias culturales relevantes, líneas editoriales, organizaciones nacionales y privadas que ofrezcan apoyo a las iniciativas educativas, entre otros.

Se trata de estudiar todo el contexto; encontrar oportunidades y aprovecharlas inteligentemente, para fortalecer la propuesta curricular.

En segundo lugar, es imprescindible relevar las amenazas y riesgos que pueden afectar al PEI y PCI.

Se sabe que muchas de las acciones pedagógicas pueden ser fácilmente neutralizadas, por la influencia de agentes o fenómenos sociales no educativos. Ejemplo: los efectos perniciosos que pueden generar ciertos espacios de publicidad; la proliferación a la adicción de drogas, entre otros.

Consecuentemente, no puede desconocerse la existencia de estos fenómenos no educativos, ni permanecer indiferentes frente a los efectos que puedan provocar.

De esta forma, se evaluará la necesidad de elaborar estrategias que aseguren el pleno posicionamiento de la propuesta curricular.

#### *h. Alternativas para la construcción del PCI.*

Constituye un espacio privilegiado de trabajo en cada institución educativa, que permite contextualizar la propuesta pedagógico-curricular articulando los fundamentos de la Ley de Educación, el Currículo Nacional la Curricular regional y la curricular local, para completar capacidades del área específica y las decisiones concretas que orientan la planificación y la realización del trabajo en el aula.

Por lo tanto, el currículo general formulado en los Diseños, se amplía, se ajusta y se contextualiza en cada PCI, enmarcado en el PEI.

El PCI se constituye de esa manera, en un instrumento que permite a los docentes encuadrar sus prácticas en un marco más amplio, posibilitando que la tarea del aula o en grupo de clase, se articule coherentemente en un marco más general, sustentado en el PEI.

En síntesis:

El PCI se configura en una forma abierta, flexible y dinámica de organizar la totalidad de la Gestión de las instituciones educativas, atendiendo a los componentes indispensables para diseñar y desarrollar una propuesta curricular completa, en un contexto específico y cambiante.

#### *c) Gestión del aprendizaje.*

##### *a. Una aproximación hacia la gestión del aprendizaje activo*

Es necesario que la gestión del aprendizaje evolucione, ofreciendo nuevas técnicas y nuevas ideas; pero las técnicas no deben sustituir a las ideas, ni los mecanismos a las razones, o sea lo accidental, a lo principal.

Más que ofrecer un sistema o método nuevo, se necesita una nueva actitud en el estudiante y en el educador.

Un nuevo estilo educativo que responda a las aspiraciones de los educandos, a sus necesidades, a su modo de ser y de actuar y que tenga como objetivo la educación plena e integral.

¿Qué pide el nuevo estilo educativo?

Puede sintetizárselo en esta expresión: “convertir al estudiante de espectador en actor”.

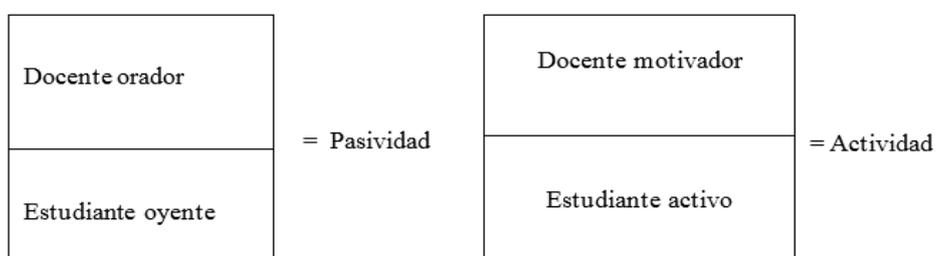
Un estudiante es actor cuando:

- 1) Busca.
- 2) Realiza / Elabora.
- 3) Reflexiona.
- 4) Experimenta.
- 5) Produce.

La conducción activa del aprendizaje se opone a la expositiva, que cifra la tarea en exponer por parte del docente y escuchar, intentar comprender, repetir, memorizar y reproducir, por parte del estudiante, fomentando la pasividad.

La conducción activa se produce cuando el educando participa, es actor y no sólo oyente u observador.

Lo aprendido a través del oído se olvida pronto, no así lo hallado y experimentado por el propio estudiante. El saber conquistado vale más que el aprendido.



*Figura 14. Aprendizaje Activo/Pasivo*

*Fuente.* <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zs4l6eS3gIQJ:www.iese.edu.ar/pdf/DGE/03-Cap-III.doc+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

b. Una metodología operativa y participativa

1) Justificación

Es frecuente que, aún hoy, se siga considerando al docente como un verdadero causante del aprendizaje de sus escolares.

Sin embargo, los estudios psicológicos han puesto de manifiesto que el verdadero agente del aprendizaje es el propio sujeto que aprende, el estudiante

Es función del docente crear el clima y condiciones en la clase, para que el estudiante se sienta motivado a aprender. La metodología operativa y participativa está destinada a implicar al estudiante en su propio proceso de aprendizaje, de manera responsable.

## 2) Aspectos a tener en cuenta

- a) Método es el camino a seguir para conseguir determinados objetivos, valiéndose de instrumentos que se denominan técnicas.
- b) Cada profesor elabora su método o metodología operativa en función de la materia a dictar, de su propia personalidad y experiencia.
- c) El poder motivador de la metodología operativa y participativa se debe al hecho de que, al trabajar en grupo se facilita el aprendizaje significativo, se mejoran la motivación intrínseca y la interacción creativa.
- d) Si el docente alienta la participación y el compromiso personal, el grupo aumentará su capacidad de autogobierno y sus posibilidades de trabajar independientemente.
- e) El educador al dar autonomía en el trabajo, promueve la motivación del logro y la autoestima.
- f) El progreso escolar es favorecido por la formación de grupos con capacidades heterogéneas y complementarias.
- g) No sirve que el educador enseñe bien, si no hay recepción por parte del estudiante y este aprendizaje se ve fomentado por métodos activos de participación.
- h) El docente centrado en el control, disminuye la motivación intrínseca.
- i) La actividad del estudiante puede ser tanto motriz y de producción, como contemplativa y de reflexión.
- j) Los métodos activos y participativos son fuente de refuerzo continuo del aprendizaje de los estudiantes, pues los concientiza a intervalos cortos de tiempo, de sus éxitos o dificultades, actuando como reforzador.
- k) Los métodos activos y participativos inciden en la motivación, interés, creatividad, libertad de elección, ritmo de trabajo, sociabilización y claridad de esquemas mentales de los estudiantes.
- l) El profesor, en los métodos activos y participativos, debe poner toda su energía en que el estudiante aprenda a aprender y desarrolle todas sus

capacidades y habilidades en la interacción del grupo de trabajo, logrando así, un mayor nivel de aprendizaje, en un ambiente ordenado.

- m) En los métodos tradicionales, el profesor es el poseedor del saber, la autoridad, marca los objetivos y los estudiantes son pasivos en el proceso de enseñanza aprendizaje. En una clase participativa, en cambio, el estudiante actúa con mayor autonomía, espontaneidad, iniciativa, responsabilidad, creatividad, sociabilidad y condescendencia hacia el resto del grupo.
- n) Una relación educativa de carácter personal y afectiva es una influencia positiva en las experiencias vividas en el aula.
- o) La misión del profesor debe dirigirse a provocar en los estudiantes, el deseo de mejora, más que a la transmisión de conocimientos, contribuyendo a un clima positivo y operativo dentro del aula.

### 3) Supuestos científicos de una metodología operativa y participativa

Para superar la dicotomía existente entre la “educación individualizada” y la “educación socializada”, Víctor García Hoz, al formular el Código de la educación personalizada, afirma “Actividad del estudiante antes que del docente”. “En la actividad – relación con las cosas – y en la convivencia – trato con las personas – encuentra el hombre la satisfacción de su anhelo más profundo: el de la felicidad y la alegría” (García Hoz V. 1987, pag. 176).

Ahora bien, cuando se quiere precisar el sentido de la palabra actividad, los distintos autores incluyen las realidades más dispares y al final, la corriente pedagógica del activismo, a fuerza de querer abarcarlo todo, no aclara el concepto.

Para precisar el término, es necesario comenzar afirmando que, de alguna manera, todo ser está en actividad. Pero lo que importa en la actividad educativa, es que tenga un carácter formativo para la personalidad. Las actividades que interesan en el proceso de aprendizaje son las de la inteligencia y la voluntad, en primer lugar, y todas las energías corporales, en cuanto dependientes de la propia decisión del sujeto.

Habría pues que partir de una primera afirmación: la metodología operativa no supone reducir la actividad de los estudiantes, solo a una acción exterior manual.

Acción y pensamiento están relacionados; provocando la acción, se favorece al desarrollo y el ejercicio del pensamiento. Pensamiento firme y sólido dirige mejor la acción y la hace más eficaz.

A esto se refiere García Hoz cuando, al indicar que una de las condiciones de la educación personalizada es la de ser operante y creadora, afirma que en la operación se incluyen los actos externos, acciones en sentido general, pero también la actividad interior del hombre, las operaciones que constituyen propiamente su vida cognitiva y decisoria, antes de llegar a la realización externa de la obra.

#### 4) Características de las actividades

- a) La actividad en los métodos operativos, trasciende lo espontáneo, para referirse a los esfuerzos personales que individual y socialmente realiza el estudiante, a fin de alcanzar un objetivo significativo.
- b) En educación, la actividad que importa es la que tiene carácter formativo, la actividad de la inteligencia o la voluntad, dependiente de la decisión del sujeto y que establece una relación entre acción y pensamiento.
- c) Es educativo lo adquirido por un esfuerzo voluntario, intencionado y más o menos directo, a través de actos de valor positivos, que tienden al cumplimiento de las aspiraciones.
- d) Son actos formativos los que comprometen toda la personalidad, poniendo en juego las energías físicas y biológicas, en los que cada uno se proyecta e identifica.
- e) En la educación personalizada, la actividad del niño es prioritaria, ya que una de sus condiciones es que sea operante y creadora.
- f) La actividad incluye los actos externos (acciones) y las actividades interiores del hombre que hacen a su vida cognitiva y decisoria.
- g) El estudiante desarrolla las actividades de asimilación (fuera- dentro), acomodación (dentro- fuera) y coexisten ambos procesos en la adaptación.

- h) La acción que lleva el sello del individuo y desarrolla en él la responsabilidad y originalidad, señala el carácter individualizador del autoaprendizaje (individualización natural).
- i) En su sentido completo, la actividad exterior se refleja en las realizaciones prácticas, pero existe una actividad interior que se proyecta en una modificación de la personalidad del hombre.
- j) A lo largo del proceso de aprendizaje activo, existen diferentes fases en las que se desarrollan distintas actividades; éstas son:
  - (1) Fase: receptiva, reflexiva y expresiva simbólica // Actividades de iniciación, de exploración, de integración.
  - (2) Fase creativa // Actividad de creación
  - (3) Fase retentiva // Actividad de fijación
  - (4) Fase de expresión práctica y simbólica // Actividades de aplicación
- k) Para que una enseñanza sea operativa, se debe poner en tensión la actividad mental del estudiante a través de situaciones problemáticas. Estas situaciones, para resultar estimulativas, deben ser posibles de resolver por el estudiante, pues si el profesor lo resuelve todo, no hay esfuerzo personal y si son irresolubles, traen aparejadas la desilusión y la pasividad.
- l) El aprender operativo es un " aprender haciendo " en donde siempre que sea posible, el alumno debe materializar su actividad en un producto de aprendizaje, estimulándolo a que lleve su huella personal.
- m) En la programación del trabajo, el docente debe planificar la actividad de los estudiantes, más que sus propias actividades, teniendo muy en cuenta las capacidades y aspiraciones. Debe indicar y orientar las tareas, haciéndolas interesantes, a efectos de que no se caiga en indisciplina.
- n) Las tareas más activadoras son aquellas en las que el estudiante pueda relacionarlas con lo cotidiano.
- o) A efectos de mantener la actitud de superación, es imprescindible crear una competencia sana, consignando los logros alcanzados con la mayor precisión posible, constatando avances o retrocesos
- p) Hay que evitar el esfuerzo memorístico de repetición y fomentar la reflexión, lo que ayudará a aplicar técnicas o conocimientos ya adquiridos.

- q) Se debe cultivar el trabajo autónomo, alentando oportunidades de autoaprendizaje y actividad permanente, con la mínima intervención del docente.
- r) En los métodos operativos, la exposición informativa del docente se transforma en coloquio integrador del grupo de estudiantes.
- s) Es importante que el estudiante aprenda a preguntar y adquiera el hábito y la actitud de cuestionar y cuestionarse.
- t) En la clase, debe haber un agrupamiento flexible, en el que el número y las situaciones de aprendizaje dependan del tipo de actividades a realizar.
- u) En un gran grupo, se pueden realizar actividades receptivas; en un grupo medio coloquial, actividades receptivas y /o reactivas. El grupo pequeño o equipo de trabajo es ideal para cualquier tipo de actividad. El trabajo individual implica todas las actividades personales del estudiante y se da dentro de cualquier tipo de grupo.

### ***2.2.7 LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN.***

Las teorías que sostienen la motivación se clasifican en dos grupos:

- Las teorías de contenido; Teoría de la Jerarquía de Maslow, Teoría X-Y de McGregor, Teoría ERC de Alderfer, Teoría Bifactorial de Herzberg y Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland.
- Las teorías de proceso; Teoría de las Expectativas de Vroom, Teoría de la Equidad de Stancey Adams, Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke.

Estas teorías tratan de explicar las formas que el ser humano se motiva para realizar las actividades en los diversos campos de acción, desde las vivencias en casa hasta las funciones específicas en el campo del desempeño profesional Según Gros, M. (2012) cita las 8 teorías entre ellas la teoría de Maslow. y sostiene que “únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas”

Autorrealización	Autoexpresión independencia, competencia oportunidad.
Estimas	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertinencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos y evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

*Figura 15. Jerarquía de las necesidades de Maslow*

*Fuente. Elaborado por el autor.*

Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967.

Si la persona se siente bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. una sensación de motivación que conlleva a la superación en forma personal y colectiva.

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar,

Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral

La motivación, según Harold Koontz (2012) es un término general que se 62similares (p.388)

Para James Stoner motivación representa los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Stephen P. Robbins dice que motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición

de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Hellriegel, define a la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos.

Es una situación que provoca, deseo y esmero de realizar actividades o acciones en forma voluntaria, que conlleva a la satisfacción individual o en todo caso institucional.

### ***2.2.8. TEORÍA DEL DESEMPEÑO.***

Se fundamenta en las teorías de alto rendimiento de Skinner, Maslow y McGregor en equipo de alto rendimiento y se vincula con la teoría de la motivación ya que se sustenta en las necesidades humanas y los comportamientos frente a estas necesidades y como alcanzarlos.

El buen desempeño en la función directiva de los centros escolares, requiere, de los docentes y director escolar, no sólo el conocimiento necesario para el correcto ejercicio de la función, sino también el dominio de determinadas habilidades de relación interpersonal, imprescindibles en una gestión donde las relaciones personales juegan un papel fundamental.

Estas habilidades como pueden ser, saber comunicarse, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada; ser asertivo; saber afrontar situaciones difíciles con familias, docentes y estudiantes; saber gestionar la información, etc.; tener capacidad de escuchar, ya que del dominio de estas habilidades depende el buen clima del centro y el grado de satisfacción de la comunidad. En el desempeño de estas competencias, los docentes y el equipo directivo están diariamente involucrados en una delicada y frenética actividad de relaciones interpersonales, en las que poseer y desarrollar las pertinentes habilidades sociales, constituye un requisito para un adecuado desempeño de su tarea profesional

La evidencia de estos desempeños se puede recolectar mediante un sistema de evaluación de desempeño (observación en situ). Según Herrada (2015) afirma que; “un sistema de evaluación del desempeño docente tiene como finalidad,

incentivar la mejora de los profesores en ejercicio”, así mismo “la evaluación debe enfocarse en los resultados” (Koontz, H., et al. 2012, p. 320), para evitar fracaso o desviaciones en el cumplimiento de las funciones, se debe fortalecer el desempeño con “el monitoreo constante” (Koontz et al. 2012, p. 322).

a) *DESEMPEÑO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y DOCENTE EN LA GESTIÓN ESCOLAR.*

Según el Ministerio de Educación (MINEDU) (2012), describe al desempeño como; “la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: 1. Actuación observable, 2. En correspondencia a una responsabilidad y 3. Logro de determinados resultados”.

El buen desempeño en la función directiva de los centros escolares, requiere, de los docentes y director escolar, no sólo el conocimiento necesario para el correcto ejercicio de la función, sino también el dominio de determinadas habilidades de relación interpersonal, imprescindibles en una gestión donde las relaciones personales juegan un papel fundamental.

Estas habilidades como pueden ser, saber comunicarse, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada; ser asertivo; saber afrontar situaciones difíciles con familias, docentes y estudiantes; saber gestionar la información, etc.; tener capacidad de escuchar, ya que del dominio de estas habilidades depende el buen clima del centro y el grado de satisfacción de la comunidad. En el desempeño de estas competencias, los directores y el equipo directivo están diariamente involucrados en una delicada y frenética actividad de relaciones interpersonales, en las que poseer y desarrollar las pertinentes habilidades sociales, constituye un requisito para un adecuado desempeño de su tarea profesional

La evidencia de estos desempeños se puede recolectar mediante un sistema de evaluación de desempeño (observación en situ). Según Herrada (2015) un sistema de evaluación del desempeño docente tiene como finalidad, incentivar la mejora de los profesores en ejercicio.

Este sistema debe al mismo tiempo ser complementado con la capacitación y actualización constante a docentes, directores y subdirectores, orientado a desarrollar e innovar capacidades en el logro de aprendizajes y en la gestión escolar con la finalidad de brindar buena calidad de servicio educativo, en función a la rápida evolución del conocimiento, al avance científico tecnológico y a la necesidad cultural de la población estudiantil.

Por otro lado “es importante mencionar que, en general, el desempeño de los trabajadores está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo” (Arratia, A., 2010, p.26).

Según MINEDU (2012) en la política educativa plantea 21 desempeños para el equipo directivo, estipulados en el marco de buen desempeño del directivo, de los cuales, 14 desempeños centrados en el dominio de la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y 7 desempeños centrados en el dominio de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Para el docente considera 40 desempeños y están distribuidas 10 desempeños para en el dominio de preparación para el aprendizaje de los estudiantes, 19 desempeños en el dominio de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, 6 en el dominio de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y 5 en el dominio de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Todo un conjunto de acciones observables que evidencian el desarrollo de la competencia y capacidades en la gestión escolar.

### **2.2.9 TEORIA DE LAS RELACIONES INTER PERSONALES.**

La Teoría del desarrollo psicosocial de Erikson sostiene que el desarrollo no acaba en la infancia y que las características desarrolladas en la infancia no son permanentes pueden variar tanto para bien o para mal. (Herriko, E. 2013 p.22). Esta teoría complementa las características personales adquiridas en la infancia que sostiene otros autores eran determinantes de la personalidad de los sujetos y el cambio era menos que imposible por su parte.

Teoría de las relaciones humanas. Nace con el efecto Hawthorne que remite el incremento de la productividad derivado del aumento de la motivación laboral, asociado, a su vez, al buen ambiente creado en el grupo social informal de trabajo, por su parte Blanch (op.cit), establece que las relaciones humanas se basan en el humanismo y en el enfoque socio técnico (comportamiento laboral), las situaciones de trato, de las formas de comunicación, la práctica asertiva, y empática contribuyen a la base de las buenas interrelaciones que contribuyen al clima favorable para el mejor logro de los aprendizajes en la escuela (fruto del desempeño docente y directivo) .

“Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos” Collazos, G y Gonzales, R. (2014, p. 23).

Por otra parte, Zaldívar M. (2007) señala que “las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación”

“Las relaciones interpersonales se convierten entonces en la herramienta que la organización emplea para que la comunidad circundante, docentes, personal administrativo, de ambiente, estudiantes, padres y representantes interactúen de mejor forma” (Beiza, 2012, p. 15).

El estudio de los tipos de relaciones existentes, destacan siempre la conexión e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona. Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones (Beiza, 2012, p. 16).

La mayoría de las alegrías y de las penas de los humanos provienen de sus

relaciones interpersonales (Herriko, E. 2013 p. 12), estos estados emocionales afectan el desempeño profesional para bien o para mal.

a) *Habilidades interpersonales e intra personales en la gestión escolar.*

La convivencia en la sociedad, en el hogar y en el trabajo, permite desarrollar, fortalecer habilidades intrapersonales e interpersonales que conlleve a realizar exitosamente la vida profesional. “Las relaciones determinan nuestra personalidad, influyen en la funciones cognitivas y la vida afectiva” (p.71)

Por tanto las habilidades intrapersonal, se entiende como la capacidad para construir una concepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida. Mientras que las habilidades interpersonales es la capacidad para entender a otras personas, conocer situaciones que les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.

En la gestión escolar es muy importante desarrollar estas habilidades; ejemplos recibir o brindar un saludo afectuoso, de ser partícipe en las reuniones, es la base del clima organizacional.

b) *El clima organizacional en la gestión escolar.*

El clima organizacional, es un factor determinante de la calidad escolar, por ser una organización dinámica orientada a la formación integral del estudiante, mediante ejemplos de actitudes, comportamientos en las capacidades de comunicación trato entre directivos, docentes y el resto de los actores educativos, desarrollando canales y mecanismos de participación democrática. A ello Pino y Vidal (2011) sostienen:

El clima organizacional, constituye un indicador de la dimensión proceso escolar de la variable escuela, que es una de las seis áreas de variables incidentes en la evolución de la calidad de la educación (...). Es como el aire, no se ve pero es una realidad. (p.88).

El clima en gestión escolar, es el conjunto de características vivenciadas entre los actores educativos diariamente en la institución educativa, determinados por elementos funcionales y personales como resultado de la convivencia, la comunicación interactuante desarrollada por cada una de los dirigidos y directivos dentro del proceso educativo.

## **Conclusiones**

Del presente capítulo se concluye que las teorías que sustentan el trabajo de la investigación del desempeño docente y directivo son: teorías de la motivación, teoría de desempeño de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento, teoría del liderazgo transformacional y la teoría de las interrelaciones personales.

Son las teorías fundamentales que sustentan las actuaciones, los comportamientos, las interrelaciones mutuas, la forma de trato, las formas de comunicación y las convivencias en el desarrollo del trabajo profesional en la gestión institucional.

# CAPÍTULO III

## RESULTADOS, DISCUSIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

### RESUMEN

Una vez realizado el trabajo de campo se procedió analizar los resultados de las dos encuestas (de docentes y de directivos), cada cual conteniendo un cuestionario que consta de dos parte esenciales la primera con respecto al aspecto laboral y la segunda parte centrado en el aspecto del desempeño profesional (tanto del equipo directivo como del docente).

El criterio de conocer la situación del desempeño del equipo directivo y docente, fue de comenzar conociendo el aspecto laboral del personal docente y directivo de la institución educativa, concerniente a recolectar datos generales para el reconocimiento y descripción de la población tomando en cuenta los siguientes factores: antigüedad en la institución, antigüedad en el último cargo, condición laboral, género y edad; luego datos específicos a cada desempeño relacionado con la variable de estudio reagrupados por cada desempeño profesional, tomados del Marco del Buen Desempeño del Docente y del Marco del Buen Desempeño del Directivo.

Con respecto a los resultados más sobresalientes en el desempeño docente, es el desempeño 30 que solo un 16.7% siempre promueve espacios de intercambio y solo un 56.3% siempre colabora en la construcción de un clima escolar favorable, y un 54.1% siempre establece un adecuado diálogo profesional; mientras que en el desempeño 33 sostienen que se relaciona siempre con las familias un 35.4% y promueven el trabajo de corresponsabilidad siempre un 25%.

Con respecto al desempeño del directivo se tiene, el desempeño 14 manifiesta que solo el 33% siempre planifica y ejecuta reuniones de trabajo para consensuar e implementar mejoras y solo un 33% manifiesta que casi siempre convoca al personal para la autoevaluación, mostrando la realización de un trabajo descoordinado por parte del equipo directivo de la institución educativa.

### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS CASO DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PERU BIRF.**

La primera parte consiste en la obtención de información general (tablas del cuatro al ocho), las 48 unidades de análisis se presentan es su totalidad.

**Tabla 4****Antigüedad del docente en la institución (N = 48)**

Años de antigüedad del docente	N	%
Menos de 2 años	17	35.4
Entre 2 y 5 años	4	8.3
Entre 6 y 10 años	5	10.4
Más de 10 años	22	45.8

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En la tabla 4 se observa con claridad que los docentes con más años de antigüedad supera en tan solo en un 10.4% a los docentes que tiene menos de 2 años en la institución educativa.

**Tabla 5.****Antigüedad en el último cargo (N=48)**

Tiempo de permanencia en el último cargo	N	%
Menos de 1 año	13	27.1
Entre 1 y 3 años	6	12.5
Entre 4 y 10 años	8	16.7
Más de 10 años	21	43.8

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En la tabla 5 se observa que la mayoría de los docentes tienen permanencia de más de 10 años en el último cargo y que entre los docentes que tienen menos de 1 año hasta 3 suman un total del 39.6% (19) que tiene poca permanencia en la institución, entonces tienen poca experiencia de la gestión escolar en el Perú Birf.

**Tabla 6:****Condición Laboral (N = 48)**

Condición laboral	N	%
Nombrado	34	70.8
Contratado	14	29.2

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Según la tabla 6 los docentes nombrados superan en un 41.6% a los docentes contratados.

**Tabla 7.****Género del docente (N = 48)**

Genero	N	%
Femenino	23	47.9

Masculino	25	52.1
-----------	----	------

Fuente. Cuestionario aplicado por el autor

En la tabla 7, se observa con precisión que la diferencia entre varones y mujeres es un 4.2% situación que permite tener criterios de dos puntos de vista diferentes.

**Tabla 8.**

*Edad del docente en cuatro categorías (N = 48)*

Edad del docente en años	N	%
De 25 a 30	5	10.8
Entre 31 a 40	15	31.3
Entre 41 a 50	20	41.7
De 51 a mas	8	16.7

Fuente. Cuestionario aplicado por el autor

En la tabla 8, se observa que gran número de docentes está en la etapa de 41 a 50 años de edad superando en un 10.4% a los docentes que se encuentran en la edad de 31 a 40 años al mismo tiempo podemos observar que los docentes de más de 51 años supera en un 6.3% a los docentes más jóvenes de la institución educativa.

La segunda parte que se centra al desempeño profesional docente se muestra en las 8 tablas siguientes.

**Tabla 9.**

*Desempeño docente 30 del MBDD (N = 48)*

	1	2	3	4	5	
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>(M.B.D.D.) d.30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.</b>						
	<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Promuevo espacios de intercambio de experiencias entre los colegas, con el propósito de contribuir al logro de aprendizajes en las y los estudiantes.	0%	12.5%	35.4%	35.4%	16.7%
2.	Colaboro en la construcción de un clima escolar favorable al aprendizaje, relacionándome asertiva y empáticamente con el colectivo escolar.	0%	0%	2.1%	41.6%	56.3%
3.	Establezco un adecuado dialogo profesional basado en el respeto y la igualdad, aceptando sus diferencias.	0%	2.1%	4.2%	39.6%	54.1%

Fuente. Cuestionario aplicado por el autor

Observamos en el tabla 9, que solo el 16.7% buscan los medios para realizar intercambio de experiencias considerando que es una de las mejores formas de conocer y fortalecer el trabajo institucional en el servicio de formación integral de los estudiantes, lograr desarrollar aprendizajes pertinentes en cooperación con los colegas docentes orientado a brindar un servicio de calidad.

El porcentaje de docentes que contribuyen a la construcción de un clima favorable es (56.3%), sin embargo es muy poco, por cuanto este aspecto es esencial para el buen desempeño profesional en la institución y el logro de aprendizajes en los estudiantes; “se relaciona con el poder de retención (estudiantes y profesores/as), grado de satisfacción y calidad de la educación” (Arón y Milicic, 2004), “lo cual favorece la enseñanza y el aprendizaje de la comunidad educativa como también dar la base sólida en la organización institucional” (Sandoval 2014, p.169).

Así mismo (Arón y Milicic, 2004), sostiene que “los factores que se relacionan con un clima social positivo son: un ambiente físico apropiado, actividades variadas y entretenidas, comunicación respetuosa, entre profesores y estudiantes, y entre compañeros, capacidad de escucharse unos a otros, capacidad de valorarse mutuamente”. Entonces se debe priorizar la mejora de estos aspectos que contribuyen a la calidad de servicio educativo institucional.

El diálogo profesional está basado en las interrelaciones en la institución, basado en el dominio de las habilidades intrapersonales e interpersonales, una institución educativa es donde se debe educar con ejemplos en el respeto y aceptación a la diferencias y la igualdad de trato, “el docente es un ejemplo a seguir, un modelo, sus actuaciones serán captadas por un sin fin de personas que lo rodean” (Beiza, 2012, p.15), por lo tanto nuestras formas de interrelación afecta a todos los que interactúan en la institución educativa.

Complementan (Beiza, 2012, p. 17) diciendo que “Las relaciones interpersonales que en las instituciones se emplean van dirigidas directamente con la comunicación, como elemento que permite el intercambio de ideas o de información”, por lo tanto el resultado obtenido, indica que es necesario fortalecer este resultado del 54.1%, teniendo en cuenta la función del docente está basado netamente en estas relaciones y en las habilidades como desarrollemos ya que en los estudiantes será tomados como ejemplos a seguir.

**Tabla 10.**

**Desempeño docente 32 (MBDD) (N = 48)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>(M.B.D.D.)d.32. Desarrolla individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Promuevo espacios de interacción para el desarrollo de proyectos innovadores en la gestión, contribuyendo a la imagen institucional.	4.2%	10.4%	35.4%	25%	25%
5. Propongo al colectivo docente la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.	2.1%	18.8%	27.1%	33.2%	18.8%
6. Elaboro propuestas de cambio en el ámbito pedagógico, buscando articular las necesidades de los estudiantes en la mejora de su aprendizaje.	0%	10.4%	14.6%	47.9%	27.1%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Con respecto al desempeño 32 referido al desarrollo de proyecto a la mejora del servicio, se observa en la tabla 10, que solo un 25% promueven siempre espacios para el desarrollo de proyectos innovadores para la mejora de la imagen institucional, mientras que el mayor porcentaje (35.4%) la hace algunas veces, indicando que es necesario tratar este aspecto con la finalidad de fortalecer propuestas de proyectos innovadores para la gestión institucional, así contribuir a la calidad de servicio educativo.

Observamos que, casi siempre y siempre sólo es el 52.0% de docentes que se involucran con la sistematización de experiencias de mejora y de innovación pedagógica, que es uno de las formas de compartir e impartir experiencias entre los docentes sobre las deficiencias y los logros desarrollados en el trabajo pedagógico institucional, que a futuro contribuyen a la mejora del desempeño docentes y la calidad del servicio que brinda la institución.

En la misma tabla se observa el resultado que conlleva a reflexionar sobre el desempeño que se realiza en la institución, específicamente sobre las necesidades de cambio y articulación para la mejora de los aprendizajes, que sólo el 27.1% de docente lo realizan siempre y un 47.9% casi siempre; sería bueno si esto se revertiera por ser

de gran interés y necesidad por el avance del conocimiento y la tecnología, al mismo tiempo se mejoraría la calidad de servicio que se ofrece al estudiantado.

**Tabla 11.**

**Desempeño docente 33 (MBDD) (N = 48)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>(M.B.D.D.)d.33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizajes de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</b>					
Indicadores	1	2	3	4	5
7. Me relaciono con las familias a partir del respeto y la valoración de su cultura, saberes, experiencias y recursos, reconociendo su rol educador.	4.1%	6.3%	18.8%	35.4%	35.4%
8. Promuevo trabajo de corresponsabilidad con padres de familia para mejorar los aprendizajes de sus hijos.	0%	14.6%	14.6%	45.8%	25%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En esta tabla (11) se identifica que el trabajo colaborativo con las familias para el aprendizaje de los estudiantes requiere atención y un tratamiento para mejorarlo. Es importante resaltar que el trabajo con las familias es una de las bases principales para orientar y fortalecer el aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido se requiere con urgencia buscar los medios necesario para incrementar el porcentaje de 35.4%, de docente que lo realizan siempre.

Por otra lado los trabajos de corresponsabilidad fortalece y contribuyen al mejor logro de los aprendizajes de los estudiantes, el MBDD sostiene que la corresponsabilidad de los padres de familia en la educación de sus hijos permite obtener mejores logros de aprendizaje, en tal sentido es importante que los docentes realicen reuniones de trabajo y de compromiso con los padres de familia, para que ellos reflexionen y cooperen con apoyar a sus hijos en el cumplimiento de realizar actividades complementarias a los realizados en clase. En la tabla (11) se observa que 70.8% lo realiza de casi siempre a siempre, mostrando necesidad de mejorarlo.

**Tabla 12.**

**Desempeño docente 34 (N= 48)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

**(M.B.D.D.)d.34. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.**

Indicadores	1	2	3	4	5
9. Valoro, respeto y comprendo la diversidad cultural de la localidad y las incorporo en mis prácticas de enseñanza.	2.1%	2.1%	6.3%	25%	64.5%
10. En las actividades que realizo involucro a las familias, autoridades, organizaciones para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.	2.1%	12.5%	27.1%	33.3%	25%

Fuente. Cuestionario aplicado por el autor

En la tabla 12 se observa el porcentaje (64.6%) de docentes que valoran siempre la diversidad cultural del entorno, sería beneficioso mejorar este porcentaje, con respecto a involucrar a autoridades, familias en las actividades para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, el 12.5% de docentes lo realizan muy pocas veces y un 27.1% algunas veces, y el mayor porcentaje lo hace casi siempre, sería factible si esos porcentajes se incorporaran a la alternativa siempre, dando como resultado un desarrollo de actividades de exitoso y convertiría al colegio en modelo de trabajo con las familia de los estudiantes conociendo sus debilidades y sus fortalezas. Este desempeño tiene una estricta relación con la motivación y la capacidad de liderazgo docente.

**Tabla 13.**

**Desempeño docente 36 (MBDD) (N = 48)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>(M.B.D.D.)d.36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</b>					
Indicadores	1	2	3	4	5
11. Identifico mis necesidades de aprendizaje profesional y personal a partir de la autoevaluación reflexiva de mi desempeño laboral.	0%	2.1%	12.5%	37.5%	47.9%
12. En cooperación con los colegas, sistematizo mi experiencia pedagógica con el propósito de contribuir a la mejora del servicio educativo.	2.1%	8.3%	29.2%	41.6%	18.8%

Fuente: cuestionario aplicado por el autor

La autoevaluación reflexiva permite poner en tela de juicio la actividad propia realizada por el docente en un determinado momento, “dicha reflexión es una de las herramientas evaluativas de la práctica como también un importante recurso para el cambio y el desarrollo profesional del profesor” (Gómez, 2008, p. 274), esta actividad desarrollada nos permite tener en la dimensión institucional “Presencia de una postura de indagación frente al liderazgo” (Cochran-Smith, 2003) como se puede observar en la tabla 13, encontramos que el 47.9% de docentes lo realiza siempre, un 37.5% casi siempre quedando un porcentaje de docente que lo realizan muy pocas veces y nunca que suman en total un 14.6%, porcentaje que se debe incorporar con previo fortalecimiento en las jornadas de reflexión.

En cuanto a la sistematización de las experiencias profesionales en cooperación con los colegas, se observa, que el 18.8% siempre lo realizan, dichos docentes realizan un ordenamiento de los logros como las experiencias destacados obtenidos en la función docente, que les permite compartir las experiencias con otros colegas del centro y por qué no decir con otros contextos y otras realidades, que en conjunto crean una buena imagen institucional contribuyendo a la gestión institucional sin embargo hay un 70.8% de docente que lo hacen algunas veces y casi siempre, sería de gran esperanza que este porcentaje se sumara a la de siempre.

**Tabla 14.**

**Desempeño docente 37 (MBDD) (N = 48)**

	1	2	3	4	5	
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
<b>(M.B.D.D.)d.37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</b>						
	<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13.	Analizo el acontecer local regional, nacional e internacional accediendo a información actualizada para contribuir al logro de aprendizaje escolar.	4.2%	4.2%	14.6%	39.6%	37.5%
14.	Participo o dirijo charlas a docentes para fortalecer mi práctica pedagógica y la de los demás.	31.2%	20.8%	18.8%	25%	4.2%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En lo referente al indicador que permite obtener información actualizada en función a las innovaciones pedagógicas e institucionales que requiere el docente para desarrollar su función, en la tabla 14, se puede observar que un porcentaje mayoritario 39.6% lo realiza casi siempre y un 37.5% lo realiza siempre, permitiendo estar actualizado y enterado de los últimos avances en el sector educación, mientras que dos docentes nunca analizan el acontecer.

Con respecto al indicador si participa o dirige charlas a otros docentes en el fortalecimiento de su práctica pedagógica, se puede observar que un gran porcentaje 31.2% de docentes nunca lo realizan y un 39.6% muy pocas veces y algunas veces. Sin embargo realizar esta práctica permite al profesional obtener una mejor experiencia en el desempeño profesional. Éste desempeño muestra que los docentes se encuentran poco motivados en la laboral formativa.

**Tabla 15.**

**Desempeño docente 39 (MBDD) (N = 48)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>(M.B.D.D.)d.39. Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.</b>					
	<b>Indicadores</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Respeto y cumplimiento de acuerdos de convivencia establecido en el reglamento interno y el código de ética profesional.	6.2%	2.1%	6.3%	18.8%	66.7%
16. Cumplimiento de las funciones con responsabilidad, puntualidad y presente portafolio actualizado.	2.1%	2.1%	4.2%	31.2%	60.4%
17. Fomento la resolución satisfactoria de cualquier situación problemática o dilema que exista en la institución, sin dañar la integridad de los demás.	4.2%	0%	8.3%	29.2%	58.3%
18. Promuevo una disciplina basada en la autonomía y la responsabilidad tomando distancia crítica, de todo tipo de prejuicios y estereotipos.	2.1%	2.1%	4.2%	35.4%	56.2%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En cuanto al respeto y cumplimiento de las normas y acuerdos de convivencia fijadas en el reglamento interno de la institución, así como el código de ética

profesional, se observa en la tabla 15, que sólo el 66.7% respeta y cumple, dejando un espacio muy amplio en cuanto a los docentes que deben reflexionar ante el incumplimiento y el respeto de los acuerdos y las normas de la institución como ejemplo y modelo de formación para los estudiantes.

En cuanto al cumplimiento de las funciones con responsabilidad, puntualidad y la presentación de su portafolio actualizado, se puede observar que solo un 60.4% lo realiza siempre, y un 2.1% nunca lo realiza.

En cuanto al indicador referido a la resolución de situaciones problemáticas sin perjudicar a los intervinientes en dicha acción, se observa, que un total de 58.3% de docentes fomentan y participan en dichas actividades de resolución de situaciones problemáticas y dilemas producidos en la institución educativa.

En cuanto a la promoción de la disciplina, basada en la autonomía, la responsabilidad y libre de prejuicios o estereotipos existe un porcentaje del 56.2% de docentes que lo realizan siempre, quedando pocos docentes que aún deben incorporarse también a la escala de siempre. Este desempeño puede mejorar con talleres de liderazgo pedagógico.

**Tabla 16.**

**Desempeño docente 40 (MBDD) (N = 48)**

	1	2	3	4	5			
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre			
<b>(M.B.D.D.)d.40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y del adolescente.</b>								
	<b>Indicadores</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Considero decisiones que favorezcan la protección de la salud física, emocional y mental de los estudiantes.	0%	2.1%	2.1%	25%	70.8%			
20. Priorizo la justicia y la equidad, dando un lugar preferencial a los derechos de los adolescentes, asumiendo mi responsabilidad en las actividades formativas.	2.1%	0%	0%	31.3%	66.7%			

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En el indicador referido a la protección del estudiante, tanto emocional, física y mental, se observa en la tabla 16, que un 4.2% de docentes nunca lo hacen y solo un 70.8% lo realiza siempre. Con respecto al indicador que refiere a la priorización de justicia y equidad en el trato de los estudiantes respetando sus derechos en el que hacer

educativo, existe un 2.1% que nunca lo hace y un total de 66.7% siempre lo realiza, esto implica los docentes requieren una actualización y orientación a mejorar el desempeño en generar un buen ambiente escolar para el aprendizaje.

### 3.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS CASO EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PERU BIRF

En el caso de los directivos se realizó el mismo procedimiento; una parte referido a la información general de directivo (tablas 17 al 21) y la segunda parte concerniente al desempeño profesional directivo estipulados en el MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO (MBDD) (tablas 22 al 29).

**Tabla 17.**

**Antigüedad del directivo en la institución (N = 3)**

Años de antigüedad del directivo	N	%
Menos de 2 años	1	33.3
Entre 2 y 5 años	0	0.0
Entre 6 y 10 años	0	0.0
Más de 10 años	2	66.7

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En la tabla 17, se observa que, dos de los tres directivos tiene más de 10 años de antigüedad en la institución educativa, este dato conlleva a entender que conocen muy bien la situación de la gestión institucional por la experiencia en los años.

**Tabla 18.**

**Antigüedad en el último cargo (N=3)**

Tiempo de permanencia en el último cargo	N	%
Menos de 1 año	0	0.0
Entre 1 y 3 años	1	33.3
Entre 4 y 10 años	1	33.3
Más de 10 años	1	33.3

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En la tabla 18, se observa que solo un directivo tienen permanencia más de 10 años en su cargo por tanto conoce bien a su personal en lo que respecta a fortalezas,

debilidades, su desempeño, experiencia que comparte con los otros miembros de su equipo.

**Tabla 19.**

**Condición Laboral (N = 3)**

Condición laboral	N	%
Nombrado	3	100
Contratado	0	0.0

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Según la tabla 19, confirma que los tres directivos cuentan con estabilidad laboral en la institución educativa.

**Tabla 20.**

**Género del directivo (N = 3)**

Genero	N	%
Femenino	1	33.3
Masculino	2	66.7

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En la tabla 20, se observa los varones son la mayoría en el equipo directivo.

**Tabla 21.**

**Edad del directivo en cuatro categorías (N = 3)**

Edad del docente en años	N	%
De 25 a 30	0	0.0
Entre 31 a 40	0	0.0
Entre 41 a 50	1	33.3
De 51 a mas	2	66.7

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

En la tabla 21 se observa que los directivos son mayores de 51 años edad, este dato nos indica que se puede avizorar dos alternativas; 1 que siempre estén a la expectativa de mejora continua al ritmo del avance del conocimiento científico y tecnológico, 2 o que se encuentre desmotivados por el duro transcurrir y la adversidad de la vida en el trabajo educativo.

**Tabla 22.**

**Desempeño del directivo 2 (MBDD) (N = 3)**

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

***(M.B.D.D.) d.2, Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.***

<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Convoco a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta y consensuada los instrumentos de gestión escolar.	0%	33%	0%	67%	0%
2. Establezco metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	0%	0%	0%	0%	100%
3. Comunico y difundo el contenido, las tareas y resultados que indica los instrumentos de gestión planificada.	0%	0%	0%	100%	0%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Considerando que en el trabajo colectivo de los actores educativos, es fundamental la plena participación de la comunidad educativa en la formulación o realizar reajustes de los instrumentos de gestión; en la tabla 22, se muestra que existen dificultades en la convocatoria para trabajar, en la gestión institucional por cuanto ninguno de los integrantes del equipo directivo convoca siempre cuando se trata de realizar este trabajo mancomunado.

En referencia a establecer metas y objetivos pertinentes al logro de los aprendizajes de los estudiantes los realizan siempre. Mientras que la comunicación y difusión del contenido de los instrumentos de gestión, se observa, que el equipo directivo lo realiza casi siempre, entendiéndose que lo difunde cuando es necesario.

**Tabla 23.**

***Desempeño del directivo 3 (MBDD) (N =3)***

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b><i>(M.B.D.D.)d.3 Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje</i></b>					
<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Conduzco la institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico con participación activa de la comunidad educativa.	0%	0%	33%	67%	0%
5. Motivo al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la	0%	0%	0%	67%	33%

institución educativa, centrándome en los aprendizajes.

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

La participación opinada, asesorada y guiada con liderazgo pedagógico es una opción hacia la calidad en la gestión institucional que permite desarrollar un trabajo de corresponsabilidad en los integrantes del colectivo escolar, sin embargo como se aprecia en la tabla 23, existe desacuerdo en la forma de conducir la institución educativa. Esta actividad en la institución educativa es el pilar para sostener un clima de confianza especialmente en los aspectos de la realización de actividades desarrolladas en la gestión institucional. Siendo necesario desarrollar una autoformación o actualización en las capacidades de liderazgo pedagógico.

**Tabla 24.**

**Desempeño del directivo (MBDD) (N =3)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>(M.B.D.D.) d.5 Mejora estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Aprovecho las situaciones de conflicto para brindar un tratamiento de aprendizaje en equipo vivenciando el liderazgo pedagógico.	0%	0%	67%	0%	33%
7. Dialogo con la comunidad educativa para solucionar problemas de la I.E., estableciendo metas claras y precisas.	0%	0%	0%	100%	0%
8. Promuevo al personal se involucre en brindar solución a situaciones problemáticas con el diálogo, la negociación y estrategias de liderazgo.	0%	0%	33.3%	33.3%	33.3%
9. Fomento con ejemplo, el cumplimiento de las normas, el reglamento institucional y el código de ética profesional.	0%	0%	0%	33%	67%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Es oportuno aprovechar situaciones en forma asertiva y orientar al buen funcionamiento de la gestión institucional, sin embargo se observa que existe desacuerdo en la forma de aprovechar las situaciones que se presentan, como se observa en la tabla 24. De la misma manera las oportunidades que se presentan en

poder dialogar, con la comunidad educativa son las que se debe aprovechar en su totalidad, para resolver problemas con la participación activa del colectivo escolar, orientado hacia la buena marcha institucional, en este aspecto el equipo concuerda en que lo realiza casi siempre, pudiendo mejorar esta situación.

Con respecto a la toma de decisiones para involucrar al personal hacia la solución de situaciones problemáticas, mediante el dialogo la negociación y las estrategias de liderazgo pedagógico, muestra un cierto desacuerdo, faltaría a convencer a dos directivos que esta situación es importante lo debe realizar siempre, con la finalidad de tener una sólida consistencia en la solución de los problemas.

Finalmente nos indica que un miembro del equipo directivo, necesariamente debe reflexionar sobre su actuar en el cumplimiento de las normas, por cuanto depende de ello la exigencia del cumplimiento a la comunidad educativa, considerando que el directivo es ejemplo a seguir en la institución educativa.

**Tabla 25.**

**Desempeño del directivo 9 (MBDD) (N = 3)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>(M.B.D.D.) d.9 Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.</b>					
Indicadores	1	2	3	4	5
10. Considero en la planificación los costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.	0%	0%	33%	67%	0%
11. Identifico y comunico a la comunidad educativa de las fuentes que generan recursos financieros para la I.E. y los fines a que se designan estos.	0%	0%	67%	33%	0%
12. Convoco a la comunidad educativa para la conformación democrática de la comisión de mantenimiento y compra de bienes para la I.E.	0%	0%	0%	67%	33%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Es conocimiento que cada actividad planificada requiere un presupuesto, y esto implica trabajar en función a los ingresos, fondos o la gestión de recursos adicionales, en este punto también se observa un cierto desacuerdo en direccionar la planificación

de las actividades y los gastos que genera, o los ingresos que se obtiene. Sobre cómo se maneja la información de fuentes que generan ingreso de recursos financieros a la institución educativa y a que se destinan, las respuestas fueron, algunas veces y casi siempre como se muestra en la tabla 25, teniendo en cuenta que en toda institución debe reinar la información clara y oportuna de la forma como se maneja los recursos.

La conformación de comités de trabajo debe ser realizada con la convocatoria de todos los actores educativo con la finalidad de realizar un trabajo colaborativo y finalmente brindar de un servicio de calidad. En este aspecto también se observa cierto desacuerdo en el trabajo del equipo directivo, por tanto requieren un trabajo coordinado de reflexión a partir de su quehacer en la gestión institucional.

**Tabla 26.**

**Desempeño del directivo 13 (MBDD) (N = 3)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>(M.B.D.D.13) Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Hago público a la comunidad educativa sobre los resultados y logros de la I.E., promoviendo compromiso a un rendimiento eficiente.	0%	0%	33.3%	33.3%	33.3%
14. Realizo reuniones con la comunidad educativa para la rendición de cuentas al finalizar cualquier actividad.	0%	33.3%	33.3%	33.3%	0%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Los logros alcanzados deben ser publicados e informado para conllevar a la reflexión y autoevaluación del desempeño profesional realizado en su momento, el equipo directivo vuelve a mostrar sus desacuerdos en la forma de comunicar o hacer público los logros obtenidos, se aprecia este resultado en la tabla 26. Así como toda actividad debe ser informada al finalizar, con el objetivo que la comunidad educativa conozca los resultados obtenidos para el bien de la I.E., sin embargo la forma de informar al colectivo escolar es desalentador porque existe un desacuerdo de posturas al respecto. Toda gestión institucional de calidad requiere de un acuerdo como de parte de los directivos, muestra de unión y trabajo en equipo, sin embargo aquí sucede lo contrario.

**Tabla 27.**

**Desempeño del directivo 14 (MBDD) (N = 3)**

	1	2	3	4	5		
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
<b>(M.B.D.D.) d.14 Conduce de manera participativa los procesos de auto evaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</b>							
	<b>Indicadores</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Planifico y ejecuto reuniones de trabajo para consensuar e implementar mejoras del desempeño laboral basado en la reflexión.			0%	0%	67%	0%	33%
16. Convoco al personal docente y administrativo para la auto evaluación, y verificar si los objetivos de la I.E. se han cumplido en el periodo determinado.			0%	0%	67%	33%	0%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Con respecto a este desempeño cuyo resultado se observa en la tabla 27, la realización de reuniones para implementar mejoras del desempeño profesional en forma consensuada, las respuestas son muy dispersas. Este aspecto es importante cuando se tiene que tomar decisiones de mejora en la gestión institucional por lo tanto se debe ejecutar cada vez que sea necesario en forma conjunta. Por su parte las jornadas de reflexión se deben realizar en forma oportuna al finalizar cada periodo de trabajo, generando un momento de reflexión que permita conocer la real situación del avance en el cumplimiento, o logro de los objetivos institucionales. El equipo directivo vuelve a tener discordancias al tomar decisiones sobre esta situación.

**Tabla 28.**

**Desempeño del directivo 16 (MBDD) (N = 3)**

	1	2	3	4	5		
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		
<b>(M.B.D.D.) d.16 Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</b>							
	<b>Indicadores</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Promuevo la existencia de una relación cordial y abierta entre los miembros de la I.E. orientado a la mejora de los aprendizajes.			0%	0%	0%	67%	33%
18. Genero un clima laboral favorable en la I.E., propicio para un buen desempeño de los actores educativos.			0%	0%	0%	33%	67%

19. Propicio espacios para el intercambio de experiencias, el auto evaluación y reflexión de los aprendizajes en la mejora continua.	0%	0%	0%	100%	0%
--	----	----	----	------	----

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Es de conocimiento que la buena interrelación en la institución educativa genera un clima favorable y un buen ambiente escolar para el buen desempeño profesional y laboral, y debe ser ejemplificado de parte del equipo directivo, sin embargo la posesión es diversa (tabla 28). Esta posesión prevalece sobre el buen trato, la comunicación asertiva, que son las bases de un buen ambiente favorable para el desarrollo de las funciones. Dando una idea clara del desacuerdo existente entre el equipo directivo.

Cada miembro del equipo directivo debe velar por el intercambio de experiencias, como una solución a la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, este aspecto es consensuado sin embargo debe ser en la escala de siempre.

**Tabla 29.**

**Desempeño del directivo 20 (MBDD) (N=3)**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>(M.B.D.D.) d.20 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</b>					
	<b>Indicadores</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20. Priorizo fortalecer con ejemplo a los maestros luego del acompañamiento y monitoreo de su desempeño, para la mejora de los aprendizajes.	0%	0%	33%	67%	0%
21. Oriento a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria.	0%	0%	0%	33%	67%
22. Promuevo en la comunidad educativa, el uso adecuado de materiales educativos para el logro de aprendizajes en los estudiantes.	0%	0%	0%	67%	33%
23. Oriento a las y los docentes al uso efectivo del tiempo en el logro de aprendizajes de los estudiantes y tratar brevemente las actividades rutinarias.	0%	0%	0%	67%	33%

*Fuente. Cuestionario aplicado por el autor*

Finalmente se muestra en la tabla 29, Ejemplo al indicador, fortalecer con ejemplo en la mejora de los aprendizajes a los docentes luego del acompañamiento y monitoreo

en el desempeño de sus funciones, es importante que los docentes reciban ejemplos claros y motivadores de parte del equipo directivo hacia la mejora de la función profesional docente, a este aspecto la respuesta no es alentador. En evaluar si el equipo directivo orienta a la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a la enseñanza aprendizaje diario. La opinión del equipo es un poco alentador, pero en desacuerdo.

En la misma tabla 29, la respuesta a los indicadores 22 y 23 El equipo directivo, respondió 1 integrante siempre y casi siempre 2 directivos, mostrando la dificultad en la toma consensuada de decisiones, requiriendo situación similar al punto anterior.

## **Conclusiones**

Los resultados obtenidos permiten establecer las pautas para la concretización de la propuesta de gestión estratégica a si mismo plantear la ejecución en un determinado momento.

Los indicadores planteados han permitido obtener resultados, con claridad sobre el desarrollo del desempeño profesional docente y directivo de la institución y determinar la situación de la gestión institucional. El análisis conlleva a determinar que es necesario una reestructuración mental tanto en el equipo docente como en el equipo directivo centrado en los aspectos de liderazgo transformador, relaciones interpersonales, y motivacionales para elevar el desempeño profesional.

### **3.3. MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL ESTRATEGICA PARA CONTRIBUIR A LA CALIDAD DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL EQUIPO DIRECTIVO Y DOCENTE**

#### **3.3.1 ENTORNO A LA GESTIÓN ESTRATEGICA**

La institución educativa cuenta hasta el 2016 con una población de 730 estudiantes de ambos géneros entre 11-17 años de edad; en tanto que su plana profesional cuenta con 51 profesores, entre los que se incluye al elenco directivo compuesto por un director, dos subdirectores, dos jefes de talleres o de campo, dos jefes de laboratorio y dos coordinadores de tutoría, se cuenta con el apoyo en disciplina con cinco auxiliares de educación. La labor de apoyo la realizan 11 trabajadores del personal administrativo y de servicio. Los profesores más antiguos, con más de 10 años de servicios a la Institución, son la mayoría del estamento docente; esta mayoría tiene estabilidad laboral, ya que se trata de docentes nombrados, mientras que la 4ª parte son docentes contratados. El número de profesores varones es más numeroso que el de mujeres: 52.9% frente al 47.1%. Y el grupo de edad más amplio es el comprendido entre los 41 y los 50 años de edad; en tanto que los educadores más jóvenes, comprendidos entre los 25 y los 30 años, apenas llegan al 9.8%.

Dentro de las estructuras de gestión de esta I.E., no hay un coordinador a efectos pedagógicos y administrativos, como existe en otros centros educativos con mayor población estudiantil del entorno local y regional. De ahí que los profesores de las distintas áreas y especialidades mantienen su interlocución directamente con los subdirectores y jefes de taller.

El “Perú BIRF” de Ferreñafe, tiene ya más de tres décadas de servicio a la juventud de la provincia, habiendo obtenido un prestigio y un reconocimiento por la proyección comunitaria de sus actividades educativas y porque en su singularidad pedagógica se unen la formación de la personalidad integral del educando y la formación para el trabajo práctico y productivo. Formación teórica o clásica y, a su vez, formación orientada al mercado laboral es el rasgo distintivo y capital del logro de aprendizajes en esta I.E.

Es necesario decir que desde su fundación, siempre estuvo abierta la vía de la coeducación o educación mixta y del respeto a la dualidad étnico-cultural de una provincia con población costeña y andina.

La tasa de retención del estudiantado en estas aulas -pese al considerable índice de deserción y absentismo en la población escolar nacional- ha sido notable, independientemente de la disminución (en términos absolutos) del número de sus estudiantes matriculados debido a la creación de otros varios centros educativos estatales y privados. Y el porcentaje de sus estudiantes que repiten año no ha sido, hasta ahora, alto, por el trabajo pedagógicamente esforzado del equipo directivo y de la plana profesoral.

Por último, y no obstante lo dicho en el apartado anterior, en este Centro educativo ha hecho falta, hasta hoy, de un Inventario de sus actuaciones dentro y fuera de su recinto institucional; un Inventario que se complemente con una descripción-explicación de su singular perfil pedagógico y de su esquema organizativo con los cuales viene cumpliendo tanto su misión formal y sistemática, como su misión de proyección y servicio a la comunidad, la misma que necesita mucho del compromiso de las instituciones y agentes que la lideran.

### **3.3.2. FUNDAMENTACIÓN**

Se parte del postulado de que los principios, contenidos, objetivos, métodos y estrategias de la gestión institucional se establecen en función del aprendizaje y promoción de los estudiantes matriculados. Si no existieran estos, la Institución no existiría ni la acción educativa escolarizada.

La conducción eficiente de la Institución requiere un modelo de gestión basado en la cooperación de las partes implicadas de la comunidad educativa. El liderazgo que ejerce el equipo directivo, deberá ser acompañado por la solvencia profesional de los docentes y tutores, así como del personal auxiliar o de apoyo, que siempre debería estar motivado y reciclado.

El cabal cumplimiento de esta función legitima al equipo de dirección para demandar del personal docente -y también del auxiliar- su implicación idónea

en el esclarecimiento reflexivo y en la solución de situaciones educacionales complejas o, inequívocamente, problemáticas, en un clima de diálogo, apertura y negociación que ponga en evidencia los valores asumidos por la Institución

**a. FUNDAMENTACIÓN FILOSOFICA.**

Elemento esencial de la gestión escolar es el hombre, un ser social, producto del desarrollo de la humanidad que posee pensamiento, conciencia, sentimientos, vida espiritual, voluntad y capacidad para desenvolverse en el campo laboral, adaptarse y transformar el contexto social. Su formación será posible a través de su subjetividad desde lo objetivo y de su individualidad desde lo social. Esto posibilita que el ser humano desarrolle su conciencia como un reflejo de la realidad objetiva y se forme como persona y al mismo tiempo como ser social. Base del proceso de enseñanza aprendizaje. Rivero, O. (2016).

El hecho educativo como un fenómeno de transformación y desarrollo de ideas, conocimientos, capacidades, valores éticos, destrezas y habilidades que requiere de una actuación reflexiva. El líder pedagógico debe tener mayor conciencia de su labor educativa y su función en la gestión escolar, pues es el principal factor estratégico.

**b. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLOGICA Y AXIOLOGICA.**

La gestión escolar, un proceso participativo de reflexión y compromiso del que hacer educativo para pasar de un presente conocido a un futuro deseado mediante la planificación estratégica dirigida a la práctica participativa y responsable, fortaleciendo las capacidades y potencialidades de los integrantes del centro educativo, basada en una visión holística en la formación integral del estudiante y su contexto formativo.

Este arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de desarrollar estrategias que permita alinear los esfuerzos, las habilidades y los recursos para garantizar la calidad del servicio escolar. (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2009, p.6). Requiere de la función epistemológica metodológica que analiza minuciosamente el lenguaje usado por el líder

pedagógico, sea puesto como factor fundamental que hace posible la gestión, los mecanismos a través de los cuales obtiene el conocimiento y el desarrollo de las capacidades de los integrantes del colectivo escolar.

En ese sentido las teorías que tiene como marco teórico del modelo, son: las teorías de liderazgo transformacional, la motivacional, las interrelaciones personales y el desempeño. Requiere también de la función axiológica que establece el sistema de valores que se deben formar en la comunidad educativa, que se encuentran en la esencia misma de la naturaleza humana y a los cuales se debe aspirar.

### *c. FUNDAMENTACIÓN ESTRATEGICA.*

Las estrategias de gestión escolar son conjunto de acciones que alinean las metas, los objetivos, hacia la visión de la institución educativa, este conjunto de acciones requiere de un conglomerado de sub caminos cognitivas y motoras que se enlaza o se vincula entre si fortaleciendo el proceso. Además permite construir el futuro sobre los desafíos del presente, estableciendo formas de trabajo organizado y cooperativo con una misión clara precisa encaminado al logro de los objetivos y metas trazadas para alcanzar la visión institucional del Centro Educativo Perú Birf. En este proceso se desarrolla los tres grandes ámbitos de la profesión docente: la acción, la investigación y la innovación, que encierra un conjunto de competencias referido a: saber, saber hacer, poder hacer y hacer. Ejercidas en sus dimensiones, humana y técnica, ante estas situaciones se considera tener bien presente los principios de la gestión estratégica institucional en el numeral 3 y las principales estrategias consideradas para desarrollar el modelo indicados en el numeral 4.

### **3.3.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA EL PERU BIRF**

- **Enfoque centrado en los beneficiarios**, el estudiante es la razón de ser y existencia de la institución, es necesario decir que en esta I.E. desde su fundación, siempre estuvo abierta la vía de la coeducación o educación mixta y del respeto a la dualidad étnico-cultural de una provincia como Ferreñafe, con población costeña y andina.

La gestión debe seguir el rumbo centrada en la calidad de servicio a la comunidad educativa hoy más que nunca.

- **Gestión Participativa:** En la que participen todos los actores de la comunidad educativa, establecer un trabajo coordinado armonioso y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa. (comisiones formadas por el equipo directivo y docente, Formas de organización de los estudiantes; la APAFA.). La institución aprecia mucho al diálogo el acercamiento cultural y humano de los componentes costeño y andino, que integra su comunidad educativa.
- **El trabajo en Equipo y delegación de funciones:** La organización de la institución está basada en equipos de trabajo, liderados y conformados por los trabajadores del Perú Birf, quienes trabajan en función a objetivos estratégicos. Los equipos tienen un coordinador y autonomía con límites. (Equipo de Trabajo con padres de familia, equipo de trabajo de la Semana de la Educación Técnica, equipo de trabajo de las brigadas escolares, equipo de trabajo de marketing o imagen institucional, equipo de trabajo de diferentes comisiones), ya que los retos son permanentes momento en que los educadores aporten lo suyo y aprendan también en equipo.
- **Educación con tendencia inclusiva e integradora:** Con sólidos valores éticos destinada a contribuir al fortalecimiento de una sociedad democrática basada en el esfuerzo productivo, el espíritu cívico y el sentimiento de unidad de sus distintos integrantes, creando espacios de participación activa, clima de confianza con capacidad de escucha a los miembros de la comunidad educativa y público en general.
- **Responsabilidad definida y la conservación del medio ambiente:** Cada equipo de trabajo posee una responsabilidad determinada que permite la fluidez en la gestión, (es necesario consolidar un Manual de funciones que aclare bien cuáles son las responsabilidades). Apostando a su vez por la defensa y conservación del medio ambiente y la biodiversidad, con una participación de trabajo equipos y solidario.

- **Transparencia en la gestión educativa:** Requiere el alcance de información permanente de todas las actividades que se realiza en la institución educativa, con conocimiento y estricto cumplimiento de las normas establecidas en la institución y las del Ministerio de Educación. Al mismo tiempo, permite el esclarecimiento reflexivo en la solución de situaciones educacionales complejas, o inequívocamente problemáticas, en un clima de diálogo, apertura y negociación que ponga en evidencia los valores asumidos por la Institución.
- **Actualización y capacitación:** De acuerdo a la evolución del conocimiento y las necesidades de presencia profesional es casi de carácter obligatorio la actualización permanente en el que hacer educativo, teniendo en cuenta la relevancia y pertinencia de la necesidad personal y desarrollo profesional. El equipo directivo debe gestionar o establecer convenios con universidades y dependencia del estado, para el desarrollo profesional de la comunidad educativa, y poder superar el 8.4% que manifiesta los docentes en estar siempre actualizados.
- **Monitoreo, acompañamiento y Asesoramiento:** Nos permite ver la realidad con todas las virtudes y defectos para poder tomar decisiones y mejorar. Estas acciones deben ser permanentes e integral, en cuanto se desarrolla de modo continuo y armónico el proceso educativo. Estas acciones orientadoras, tienen que ser acorde a las necesidades o exigencias a la realidad local, con acción motivadora que impulse la creatividad y la superación de los docentes en su quehacer educativo. Y que sea proyectiva para que permita crear nuevas formas de aprendizaje, atendiendo a la consolidación de las asesorías a estudiantes en beneficio de su formación integral al ámbito espiritual, afectivo, moral, ético, cognitivo y físico.
- **Toma de decisiones basada en la equidad y en el respeto mutuo:** Es eficaz, oportuno, dinámico, responsable y centrado en una determinada escala de valores constituidos por la propia decisión institucional.
- **Liderazgo:** El liderazgo que ejercer el equipo directivo debe ser acompañado por la solvencia profesional de los docentes y tutores así como del personal auxiliar o

de apoyo en constante motivación. Al ejercer la autoridad, la jerarquía es contribuir con un espíritu de tolerancia, comprensión, justicia, honestidad y respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa, estimulando las competencias de ejecución propia de cada uno de integrantes de los equipos de trabajo de la institución educativa, respetando sus valores y sus opiniones.

- **Alianzas estratégicas:** Fortalecer las existentes, promover nuevas alianzas y realizar convenios con instituciones públicas y privadas de acuerdo a las necesidades institucionales y canalizando el apoyo de estas entidades a favor de la ejecución de proyectos institucionales, capacitaciones, implementaciones, etcétera.

### **3.3.3 PRINCIPALES ESTRATEGIAS DEL MODELO DE LA GESTION INSTITUCIONAL A DESARROLLAR EN EL COLEGIO PERÚ BIRF**

#### ***a. Estrategia de gestión Personal.***

El Cumplimiento de esta estrategia conlleva de desarrollar las capacidades, creatividad, evaluación de sí mismo, dominio de emociones, capacidad de escucha y de tener convicciones

##### ***1. Creatividad.***

En esta institución educativa, de acuerdo con lo comprobado, hace falta sistematizar las propuestas de innovación pedagógica que van surgiendo en el día a día. No solo se les daría duración en el tiempo, sino que con ellas se conseguiría un patrimonio teórico y técnico al servicio de la comunidad educativa del mismo Centro y de la comunidad educativa provincial. Una gestión institucional con sentido estratégico estará siempre atenta al proceso de transformación educativa, ideológica y cultural del país y del mundo globalizado del actual momento histórico. En este proceso amplio y rico de interacción y de incitaciones múltiples, los profesores de esta Institución podrían ser siempre unos profesionales creativos, innovadores, actualizados, eficientes y servirían de modelo para los demás de la localidad.

También conviene encontrar la forma de integrar y movilizar en tiempo óptimo, capacidades, conocimientos habilidades y actitudes en forma selectiva requeridas para la consecución o realización de una actividad, y hay que saber transferir con pertinencia los conocimientos de acuerdo a las peculiaridades y necesidades del entorno de trabajo. Al mismo tiempo tener una capacidad de adaptación al sistema de trabajo institucional, con prácticas de colaboración, exploración permanente de las oportunidades presentadas.

## **2. *Evaluación de sí mismo.***

El equipo docente y directivo debe descubrir las debilidades, las fortalezas o las potencialidades, a partir del auto análisis de la gestión realizada y desarrollar la habilidad de trabajar con lo complejo, hacia la apertura al aprendizaje y a la innovación. Y no debemos omitir que fortalecer la confianza en uno mismo, sentirse querido por todos, conlleva a disfrutar de la vida y desarrollarse adecuadamente en forma personal y social. Y por último se debe valorar el esfuerzo que realizan los docentes y el personal administrativo en el trabajo pedagógico, ejercitando la reflexión y la conciencia de sí mismo, la autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales.

## **3. *Dominio de emociones.***

Los buenos líderes son aquellos que nunca pierden el control de si mismo y crece su voluntad de servicio con profesionalidad. El director líder domina la inteligencia emocional, entonces es capaz de entender y manejar sus propias emociones y las de las demás personas que lo rodean. Debe saber que el estado emocional influye o repercute directamente en el resto de miembros del equipo de trabajo. Por tanto es menester en primer plano que el directivo debe saber gestionar sus emociones para dirigir a los colaboradores ya que éstos buscan encontrar el reconocimiento de su trabajo en el entusiasmo de su supervisor.

El líder pedagógico cuyo objetivo es liderar al conjunto de sus colegas en el trabajo, ha de emitir estímulos positivos en su comunicación diaria y considerar

que no sólo su estado de ánimo puede repercutir en el trabajo de los miembros del equipo, ya que existe el fenómeno llamado “contagio emocional” por el cual todos los miembros de una organización pueden verse afectados por la energía positiva o negativa de otros compañeros. La satisfacción laboral, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones y también juegan un papel fundamental en el estrés, así como saber gestionar la asertividad, y ser capaz de expresar emociones positivas (como la gratitud, optimismo y confianza), relativizar los problemas o fomentar hábitos saludables como la actividad física que incrementen un estado general de bienestar. Rodríguez, E.(2014).

Un trabajador motivado es más creativo, tarda menos en tomar decisiones; por lo tanto es más productivo y los resultados generales son mejores. Randstad,(2015). En tanto es menester desarrollar las buenas relaciones con las personas creando un campo de amistad, confianza, accesibilidad y disponibilidad en prestar atención, orientar, asesorar con respeto a los miembros de la comunidad educativa, para obtener los frutos provechosos.

#### ***4. Capacidad de escucha.***

Desarrollar la escucha activa, (escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del interlocutor), permite conseguir más información, profundizar en otros puntos de vista, y trabajar en cooperación con otras personas; escuchar con concentración, empatía, amabilidad y consideración hacia la persona con quien se habla, centrando la mirada en el interlocutor es crucial para el éxito de la comunicación, demostrando interés en los puntos de vista ajenos. Es una manera de provocar cambios en la vida de los demás, dando resultado la solución de sus problemas.

Crear un clima de confianza, un ambiente de asimilación y cercanía que facilita la comprensión mutua, dando la posibilidad de escuchar opiniones de lo que piensan y pasan por su mente, minimizando así la tensión, las diferencias de criterios y se aprende a trabajar mejor, también se sugiere, no interrumpir innecesariamente al hablante evitando cortar el hilo de

pensamiento del interlocutor, poner atención al propio lenguaje corporal y acumular paciencia y responder a los sentimientos.

La capacidad de escuchar se acrecienta con una práctica continua, se aprende del otro y facilita la reducción de conflictos y se estimula la cooperación del usuario. Conviene dejar de lado el querer ganar la discusión, es preferible priorizar la escucha activa abierta a sugerencias y a posibilidades de mejora institucional.

### **5. *Capacidad de convicción.***

La actitud es capaz de cambiar el comportamiento de los demás, esta habilidad debe lograr el líder pedagógico para convencer a los integrantes o miembros de la comunidad educativa, llevándolos realizar las tareas sin dudar sobre la utilidad y las necesidades de las mismas. Es importante crear una buena imagen de nosotros mismos, actuar coherentemente, con cautela, comportarse como un orientador, un colaborador más, y transmitir confianza y seguridad. Nuestros valores se refleja en nuestro trabajo, como somos y que perseguimos configura el cómo actuamos.

La convicción es una cuestión de propósito y valores. Interesa transmitir la fe como una convicción profunda de cada integrante del equipo de trabajo; fortalecer en ellos y hacer creer en su capacidad de lograr las cosas, mediante las diferentes técnicas de comunicación asertiva. Ejemplo; la forma: cómo decirlo; gesticulación: pausados y enérgicos; mirada intensa y segura; tono de voz: frases cortas y palabras sencillas.

#### **b. *Estrategia de dominio y manejo del entorno.***

Las capacidades que conlleva al desarrollo de esta estrategia, a criterio muy importante para el buen desenvolvimiento del profesional de la educación son las siguientes: dominio de la normatividad, selección de personal y capacidad de organización.

##### **1. *Dominio de la normatividad.***

El estamento directivo debe predicar con el ejemplo, y con su compromiso perenne de cumplir las normas y pautas --acordadas internamente o recibidas de la superioridad, sabiendo que es incuestionable el acatamiento del código de ética profesional. El equipo directivo como los docentes, tienen un amplio conocimiento y discernimiento de las normas de la gestión institucional que emana de la política educativa nacional, regional, local e institucional.

## **2. Selección de personal.**

El gestor institucional como el equipo docente, conocedor de las potencialidades y las cualidades de cada miembro de la comunidad educativa, toma en consideración al momento de encomendar funciones profesionales de acuerdo al desempeño logrado anticipadamente.

Es de suma importancia facilitar y ubicar al profesional con arreglo a sus expectativas e interés y de acuerdo al desempeño observado y experimentado en trabajo similares. Esta situación permite asegurar por anticipado el cumplimiento de la labor dentro de la gestión institucional, así promover buenas prácticas laborales a través de la igualdad de oportunidades, ubicar o delegar responsabilidades de acuerdo a su capacidad, eficiencia y su campo de dominio.

## **3. Capacidad de organización.**

El equipo directivo es capaz de establecer e institucionalizar un ambiente organizativo fiable, orientado a cumplir procesos que faciliten la comprensión, la planificación, acción y reflexión con confianza y armonía en las relaciones interpersonales en la cultura comunicativa. Esta acción permita la comunicación bidireccional privilegiada en el tratamiento y la resolución de conflictos. Valorando la educación de tendencia inclusiva e integradora, con sólidos valores éticos, destinada a contribuir al fortalecimiento de una sociedad democrática basada en el esfuerzo productivo, el espíritu cívico y el sentimiento de unidad de sus distintos integrantes, con espacios de trabajo

colaborativo y trabajo cooperativo para cumplir el propósito solidario y establecer metas comunes, sumando esfuerzos hacia el logro de los objetivos por encima de intereses personales, con una visión compartida de sus concepciones y principios constituidos en la institución educativa.

Es la estrategia de adecuar el ambiente escolar moviendo las variables de las expectativas, los vínculos que otorgan personalidad a la institución educativa con ejemplos de interacción alturada, sana y constructiva, dignos de ser asimilados por todos los miembros de la comunidad educativa.

***c. Estrategia de gestión interpersonal.***

El conjunto de capacidades que involucran el desarrollo de esta estrategia, para el buen desenvolvimiento del profesional de la educación son: comprensión de necesidades de los demás, capacidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de supervisión, acompañamiento y monitoreo.

***1. Comprensión de necesidades de los demás.***

El director líder debe conocer lo que sus colegas o toda la comunidad educativa quiere de él, esto es, buen aprecio, comprensión, compañerismo, el logro personal, buen entendimiento de sus necesidades como también, una atmosfera de confianza. Identificando las necesidades de mejora de la gestión escolar, deberá encaminar al desarrollo institucional a partir y por encima de las carencias comprobadas. Para saber de la necesidad de los demás es necesario crear acceso a las conversaciones casuales, emplear buzones de sugerencias, entrevistas, etc., organizar eventos que permitan mejorar las relaciones humanas como implementación cultural y deportiva; llegar al de otros y al mismo tiempo alentar a otros para que identifiquen las necesidades individuales y grupales e institucionales y los requerimientos de mejora de los ambientes (clima institucional).

***2. Capacidad de comunicación.***

Una gestión institucional responsable y estratégica exige un proceso de comunicación permanente, fluida, clara, precisa con toda la comunidad educativa (directivos, docentes, padres de familia, colectivo escolar, personal administrativo), a fin de hacer conocer y consensuar los planes de trabajo de la I.E., los costos (materiales y no materiales) que estos demandan, los recursos generales requeridos, así como también los resultados y logros que se vayan alcanzando. Así lograría superar el 16.7% de los docentes que manifiestan siempre el intercambio de experiencias.

Por otro lado se debe establecer los medios específicos que permita atender escuchar, las demandas, quejas y preocupaciones de la comunidad educativa. Evitando que el descontento se expresen o amplifiquen en los exteriores de la institución en forma irresponsablemente. Comunicar previamente a los padres de familia sobre la situación de logros de sus hijos, antes del informe oficial.

Comunicar los logros institucionales alcanzados a la comunidad educativa, reconociendo la participación de los miembros intervinientes en el proceso de la gestión escolar. Y generar una cultura organizacional basada en la confianza y el convencimiento que lo realizado es por bien común.

El líder transformacional escucha a los suyos y son comunicativos, convoca reuniones regulares con la comunidad educativa para buscar y determinar el origen o las fuentes de los recursos a ser destinados para la consecución de las metas previamente establecidas. Y al desarrolla la comunicación interpersonal su éxito depende de la empatía que establezca con el inter locutor, para entender y asumir las preocupaciones y prioridades de este.

### ***3. Capacidad de trabajo en equipo.***

El equipo directivo y el colectivo profesoral, aprovechando las relaciones de cordialidad y camaradería imperantes, pero también el clima laboral sin conflictos existente, deberán promover con mayor frecuencia reuniones de trabajo (que hoy solo se convocan algunas veces) para promover la reflexión de los docentes, con el convencimiento y la expectativa de que estos pueden

mejorar cada vez más su desempeño profesional. En esa dirección promoverán jornadas de trabajo dinámico, recuperando los valores esenciales del ser humano, en torno a un conjunto de metas y objetivos alcanzables, asumiendo una misión de trabajo con dinamismo en comunicación fluida entre los integrantes, basada en relaciones de confianza y mutuo apoyo.

Generar a un más debate, charlas, talleres, seminarios y demás jornadas de intercambio docente -y comunitario- para explorar y descubrir las potencialidades de la práctica pedagógica y administrativa habitual. Según el 47.9% de los encuestados, estos elementos auxiliares revitalizantes de la actividad escolar son escasos en la Institución Educativa que nos ocupa. Sin motivos para subestimar el enorme valor de las teorías y construcciones intelectuales que están en los libros y tesis de grado universitarias, las experiencias pedagógicas extraídas día a día de las aulas deben servir para el intercambio entre colegas (del mismo y de diferentes centros), ya que no solo son aptas para enriquecer el bagaje filosófico, cognitivo y metodológico de quienes vocacionalmente cumplen la tarea de enseñar, guiar y estimular a los educandos, sino que también sirven de base para orientar la aplicación de una concepción de la disciplina escolar basada en la autonomía del sujeto (en proceso de maduración), el convencimiento personal y la responsabilidad libremente asumida por el estudiante lejos de prejuicios, mitos y estereotipos que lo confundan a lo puedan alienar.

#### ***4. Capacidad de supervisión, acompañamiento y monitoreo.***

El equipo directivo y docente debe construir una organización inteligente abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación con el intercambio de experiencias entre los educadores, para poner en uso compartido lo mejor y más actualizado de la creación pedagógica, de la cultura universal y de la vida humana, basado en el dialogo, la empatía el

respeto y la igualdad entre personas con diferente sensibilidad, idiosincrasia y opinión.

Con el acompañamiento propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para la comunidad docente y todos los actores de la comunidad educativa de la institución, que origine una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuesta y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso. “Contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida y los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones los motive y aliente sus capacidades” (Freire & Miranda, 2014, p.15). Esta proyección les genera confianza de interactuar a los docentes fortaleciendo la gestión escolar.

***d. Estrategia de gestión con Liderazgo.***

El profesional de la educación debe manejar un conjunto de habilidades y capacidades que fortalezcan su desempeño profesional estas a criterio personal son: capacidad de gestión con comunicación eficaz; ser un ejemplo para los demás; la capacidad de persuasión y la capacidad de planificación.

***1. Capacidad de gestión con comunicación eficaz.***

La responsabilidad del equipo directivo en la gestión eficiente informa la rendición de cuentas con total transparencia lo mismo que la valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados conseguidos. (Infraestructuras y equipamiento, material de enseñanza teórica y práctica, diseño curricular, estilos de comunicación, innovaciones metodológicas, acción tutorial, concepción y pautas de disciplina escolar, etc.), todos estos elementos configuran el contenido de la gestión institucional orientada a conseguir una enseñanza de calidad y un aprendizaje eficiente por parte de los estudiantes.

***2. Capacidad de delegar funciones.***

El líder pedagógico mediante la delegación de funciones integra en sí misma la gestión y el liderazgo involucrando, los propósitos, los objetivos,

los valores, la pasión, la imaginación y las estrategias de búsqueda de eficacia. (Pozner, 2000). Haciendo participe a los integrantes de la comunidad educativa en general, identificando en que situaciones puede ser realizado en función a las capacidades y potencialidades de los integrantes del equipo de trabajo; y conociendo la gran movilización que desprende por voluntad propia.

La delegación contribuye a la mejora de la cultura organizacional basada en el diálogo necesario para la toma de decisiones, generando mayor coordinación y mayores competencias personales.

Mediante esta capacidad se permite al equipo directivo, ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas, desplegar los objetivos estratégicos, aumentar la eficacia, ofreciendo respuestas a tiempo. Aumentar los niveles de responsabilidad y compromiso, motivar integrar y generar pertinencia, obteniendo fortalecer las fuerzas que impulsan el cambio, formando personas con una capacidad de mejorar el futuro. Fortalecer también los lazos de responsabilidad entre la comunidad docente.

Finalmente fortalecer la comunicación basada en la confianza entre equipo directivo, docentes, padres y madres de familia y el colectivo estudiantil. Esto debe ir acompañado por el compromiso de mejora de la calidad de servicio y los aprendizajes en los estudiantes, considerando las opiniones de las organizaciones internas; municipio escolar, consejo de participación estudiantil (COPAE) y la Asociación de Padres de Familia. Estimular un liderazgo compartido donde la asignación y distribución de tareas no deben verse como una pérdida de control y poder, sino como trabajo colaborativo y cooperativo, priorizando llamar a las personas por sus nombres, ser cuidadoso con la crítica, al encargar trabajo preguntar, ¿con quién desearía trabajar?, no personalizar la situación.

### ***3. Es ejemplo para los demás.***

El equipo directivo cumple la función basada en un interés común de progreso centrado en la calidad humana para cumplir las metas y los objetivos en trabajo compartido con los docentes administrativos, padres de familia y

los estudiantes. El directivo y docente desarrolla un conjunto de prácticas innovadoras capaz de facilitar, animar, orientar y regular la negociación, la delegación y cooperación en el que hacer formativo de los estudiantes asumiendo características carismáticas, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica, mostrar un compromiso moral y ético.

Las organizaciones, los seres humanos y la sociedad en general necesitan líderes para progresar, estas personas tienen la capacidad de conocerse a sí mismo y luego entender a los demás. Ellos deben imprimir energía a sus seguidores motivándolos al logro de los objetivos; además deben poseer y demostrar sus capacidades para lograr motivar. Deben transmitir sus creencias con firmeza, seguridad e insistir en los procesos aprender – desaprender - aprender. (Alvarado, Prieto & Betancourt, 2009)

#### ***4. Capacidad de persuasión.***

El equipo directivo como el equipo docente desarrollan, la capacidad de construir consensos, visiones holísticas y racionalizadoras, centrado en pensamientos estratégicos, donde los esfuerzos mancomunados este orientado al beneficio de la calidad del servicio educativo. ([SEP] 2009, p.6.).

#### ***5. Capacidad de planificación.***

El equipo directivo implementa una planificación proactiva, participativa orientada a estimular el desenvolvimiento de la comunidad educativa. Permitirá, al mismo tiempo, realizar la reflexión, discutir y definir los aspectos esenciales, como los valores y las creencias, a través de acuerdos consensuados con una visión prospectiva, hacia la disminución de debilidades, el aumento de fortalezas, y aumento del aprovechamiento de las oportunidades, evadiendo las amenazas, desarrollando la cohesión organizacional, considerando los valores que comparte el personal de la institución educativa; inventariar el potencial humano, recursos físicos, académicos y económicos para responder las expectativas de la sociedad y responder a las necesidades del logro de los aprendizajes y terminar

evaluando los procesos y los resultados en las diferentes etapas de su ejecución.

Actuar con claridad en la misión para conseguir la visión de futuro, considerando los valores compartidos por los integrantes. Por su puesto tendrá presente la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta, para responder a las demandas y necesidades para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Establecer en consenso el equipo directivo y el equipo docente, espacio colegiado que facilite la conducción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, corresponsable, organizada y de respeto entre quienes están involucrados en el que hacer escolar.

#### **3.3.4. EVALUACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA**

Esta acción nos permite contar con elementos esenciales que permiten la toma de las decisiones y establecimiento de estrategias para lograr metas a corto y mediano plazo y hacer frente a las deficiencias encontradas en el proceso de mejora que es la orientación y el destino final de la gestión institucional, en un momento determinado. Los criterios tomados para la evaluación del proceso y para el proceso mismo deben ser tomados en consenso (con la comunidad educativa, y si es necesario por nivel de compromiso docente, directivo padres de familia y estudiantes), para la satisfacción colectiva y para el logro de las mejoras sustanciales.

La evaluación de desempeño es el primer paso que determina el grado de avance del proceso de mejora. Tener presente las actuaciones educacionales del elenco directivo, del personal docente y del personal auxiliar de apoyo, sacando a la luz el ideario, los principios, valores y símbolos que marcan el horizonte de la Institución.

Sabiendo que el buen desempeño de su personal redundará en la mejora de los servicios educativos que brinda a una parte de los adolescentes de Ferreñafe, el Perú Birf deberá en todo momento diseñar sus planes de trabajo,

ejecutarlos y controlar mediante evaluaciones las acciones de desarrollo pedagógico y gestión institucional. Sobre todo, se planteará como prioritarias las innovaciones y cambios cualitativos del trabajo docente. Además, se hace necesario el ejercicio de un liderazgo transformador que movilice a los sectores de la comunidad que están excluidos o permanecen desactivados porque carecen de la debida motivación y estimulación.

El liderazgo transformador y la red de relaciones interpersonales e intergrupales no solo deberían operar en el recinto institucional, no solo en perímetro urbano más próximo, sino en todo el contexto ferreñafano, en el cual esta I. E. tiene un prestigio reconocido por la ciudadanía, realizando gestión democrática, conllevando a incentivar el aprendizaje en equipo, resaltando la importancia de las sinergias o suma de esfuerzos creativos.

Al liderazgo del equipo directivo se sumará la cultura organizacional y la energía de conjunto existente en el Centro o alrededor de este. Los que lo dirigen deberán poner en marcha un sistema meditado de comunicación asertiva y estimulante, lo mismo que un clima favorable a la participación motivada de los actores relacionados con la vida de la Institución. Para alcanzar este logro, son muy importantes, las jornadas de reflexión, de autoevaluación y la evaluación por parte de la comunidad del entorno, para la determinación de la calidad del servicio educativo basado en el desempeño del equipo directivo y docente; de esta forma poder corregir los errores o las debilidades existentes en la gestión institucional, elaborando un Plan de Mejora. “El plan de mejora es la razón de ser y a la vez, el efecto más importante del proceso de Autoevaluación del centro escolar” (Secretaria de Educación Pública, 2006, p.10), ésta herramienta de gestión institucional, es un medio para la calidad del servicio educativo. En su elaboración es importante distinguir las diferentes áreas a mejorar para lo cual es necesario un plan de trabajo con su respectiva estrategia de solución.

### 3.3.5. INSTRUMENTOS DE TRABAJO EN LA GESTIÓN ESCOLAR

Entre los principales instrumentos que desarrolla toda institución educativa con la finalidad de tener un rumbo conocido y un soporte de trabajo guiado son las que se indican a continuación.

- Proyecto Educativo Institucional
- El proyecto Curricular de la Institución
- Perfil de egreso del estudiante por áreas y por especialidades técnicas de la institución, cartel de capacidades, cartel de desempeños y estándares
- Plan Anual de Trabajo
- Programaciones curriculares, sesiones de aprendizajes, selección, elaboración y adquisición de material educativo considerando el estilo de aprendizajes de los estudiantes
- Proyectos estratégicos de innovación o implementación de gestión escolar y gestión pedagógica.

### 3.3.6. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICA SUGERIDO PARA LA EVALUACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA

Para la ejecución del plan de acción es necesario conformar un COMITÉ DE CALIDAD INSTITUCIONAL (CCI) integrado por docentes y directivos con el consentimiento de la comunidad educativa cuyos representantes sean elegidos por consenso, situación que permitirá desarrollar un ambiente de trabajo confiable y obtener datos precisos y reales.

COD	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	RIESGO
01	Capacitación a los integrantes del CCI	Personal capacitado para ejecutar la recolección de datos.	Equipo directivo	Impuntualidad de los asistentes
02	Auto evaluación referido al desempeño profesional	Diagnóstico, referencias puntuales del que hacer educativo.	CCI	Falsedad en la autoevaluación

03	Jornada de reflexión sobre los datos recogidos. Y toma de acuerdos de mejora	Valorar la participación activa del personal, en acuerdos de mejora.	CCI	Desinterés por parte de algunos participantes.
04	Taller sobre la motivación	Personal conocedores de la teoría y la práctica de la motivación.	CCI	Impuntualidad o inasistencia de los asistentes.
05	Taller de liderazgo transformador - pedagógico.	Personal conocedores de la teoría y la práctica de liderazgo.	CCI	Impuntualidad o inasistencia de los asistentes.
06	Jornada de reflexión de los talleres realizados.	Información para fortalecer los acuerdos de mejora.	CCI	Impuntualidad o inasistencia de los asistentes.
07	Taller de relaciones interpersonales	Personal conocedores de la teoría y la práctica de las relaciones interpersonales.	CCI	Impuntualidad o inasistencia de los asistentes.
08	Taller referido a los desempeños	Personal conocedores de la teoría y la práctica del desempeño.	CCI	Impuntualidad o inasistencia de los asistentes.
09	Jornada de reflexión de los talleres realizados.	Información para fortalecer los acuerdos de mejora.	CCI	Impuntualidad o inasistencia de los asistentes.
10	Monitoreo en los diferentes campos de acción de la gestión institucional.	Obtención de información fidedigna en sitio	CCI	Desinterés por algunos miembros de la I.E.
11	Jornada de reflexión sobre el monitoreo realizados.	Información para fortalecer los acuerdos de mejora.	CCI	Impuntualidad o inasistencia de los asistentes.
12	Evaluación permanente del nivel de satisfacción de los padres y estudiantes de la I.E.	Medir el nivel de satisfacción y preferencia de la comunidad educativa.	CCI	Obtener datos sesgados.
13	Jornada de reflexión sobre el informe final	Información para fortalecer los acuerdos de mejora continua.	CCI	Impuntualidad o inasistencia de los asistentes.

*Figura 16. Plan de actividades sugeridas para la gestión estratégica*

*Fuente. Elaborado por el autor.*

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PROPUESTO.

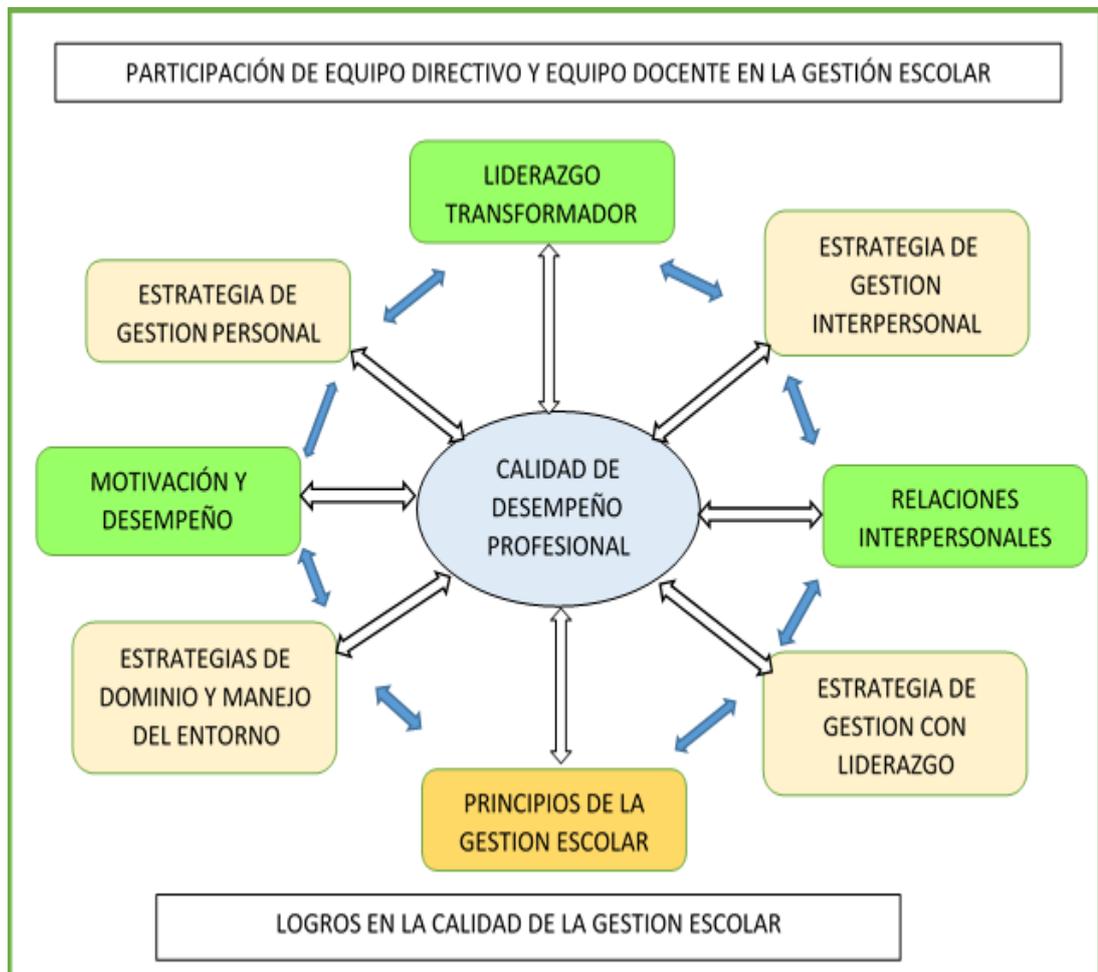


Figura 17. Modelo de gestión institucional

Fuente. Elaboración propia del autor

Esta figura, muestra la interacción unívoca de los elementos en torno a la gestión estratégica de la institución. Sin embargo es necesario e importante considerar en primera línea estándares de gestión y la calidad del servicio educativo

## CONCLUSIONES.

Los indicadores planteados han permitido obtener resultados, con claridad sobre el desarrollo del desempeño profesional docente y directivo de la institución y determinar la situación de la gestión institucional. El análisis conlleva a determinar que es necesario una reestructuración mental tanto en el equipo docente como en el equipo directivo centrado en los aspectos de relaciones interpersonales, y motivacionales para elevar el desempeño profesional.

En el desempeño “interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela”, requiere fortalecer el desempeño profesional docente, orientado a mejorar el ambiente institucional para el aprendizaje de los estudiantes, basado en el diálogo, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales, que permitan desarrollar la labor profesional en forma amena y viable. De igual forma al desempeño “Desarrolla individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela”, requiere realizar actividades de sensibilización a todo el colectivo docente con el objetivo de mejorar el trabajo colaborativo y la corresponsabilidad de los padres de familia en la mejora de los aprendizajes de sus hijos.

La mayoría de los desempeños considerados en el estudio requieren un tratamiento específico, de ser sometidos a un proceso de reflexión del que hacer educativo. En el caso específica al trato y la generación de clima favorable en la institución también requiere un tratamiento que le permita reconocer los errores y corregir en su momento con la finalidad de mejorar la calidad de servicio educativo

## **RECOMENDACIONES.**

Tanto en la mejora del desempeño profesional docente y directivo es necesario e importante implementar jornadas de reflexión y auto evaluación del quehacer educativo incluyendo la autoformación.

Implementar talleres de inter aprendizaje, trabajo colaborativo y cooperativo, con miras hacia el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Fortalecer el trabajo en equipo, consensuar las ideas con respecto a las propuestas a nivel del equipo directivo.

Implementar trabajo colaborativo con la comunidad educativa para recoger las principales ideas y deseos de mejora y concretizarlos en la gestión educativa.

Implementar y poner en práctica la propuesta del modelo de gestión estratégica.

## BIBLIOGRAFIA.

- Alvarado, Prieto & Betancourt (2009) *Actualidades Investigativas en Educación*, Revista electrónica 9(3)18 2recuperado de:[http://www.redalyc.org/html/447447130640\\_07/](http://www.redalyc.org/html/447447130640_07/)
- Arón, A. y Milicic, N. (2004) *Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*.
- Arratia, A. (2010) *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados* (Tesis para optar al grado de Magíster), Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales, Chile.
- Arredondo, I. y Vaillant, D. (2015) *El aprendizaje bajo la lupa: nuevas perspectivas para América Latina y el Caribe*, fondo de las naciones unidad para la infancia) República de Panamá.
- Barrales, A., Gairín, J. y Castro, D. (2011) *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas*, serie de informes N° 3 de Red de Apoyo a la Gestión Educativa, Santiago de Chile. Recuperado del sitio de internet [http://acclera.uab.cat/documents\\_edo/biblio/Redage2012.pdf](http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf)
- Beiza, A. (2012) *Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica nacional "creación chaguaramos II"* (tesis de maestría) Universidad de Carabobo, Valencia Venezuela.
- Brito, J. (2011) *Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Cuba*, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, serie de informes N° 3 de Red de Apoyo a la Gestión Educativa, Santiago de Chile.
- Casassus, J., (1999), *la gestión en busca del sujeto*, Santiago de Chile, Chile.
- Casassus, J., (2000), *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*, Santiago de Chile, Chile.
- Castro, D., Gairín, J. y Rodríguez, D. (2011) *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas*, serie de informes N° 3 de Red de Apoyo a la Gestión Educativa, Santiago de Chile. Recuperado del sitio de internet

<http://acclera.uab.cat/documents/edo/biblio/Redage2012.pdf>

Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF OIT) (2001) *modulo dialogo y técnicas de comunicación social* primera edición OFICINA REGIONAL PARA AMERICA LATINA Y EL CAIBE. Turín Italia.

Collazos, G y Gonzales, R. (2014) *Elaborar un programa de relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional de la institución educativa mariano melgar Valdivieso, distrito José Leonardo Ortiz, provincia Chiclayo, región Lambayeque* (Tesis doctoral), Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.

Cuenca, R. (2011) *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Edición Consejo Nacional de Educación, Lima Perú. Disponible en: [http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/propuestapreliminar\\_FS M.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/propuestapreliminar_FS M.pdf)

Delval, J. (2013). *La escuela para el siglo XXI* disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2013000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2013000100004).

Díaz Castillo, D. y Delgado Leiva, M. (2014). *Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*, (tesis de maestría), universidad Santo Toribio de Mongrovejo, Chiclayo Perú.

Drucker, P. (200) *Trabajo en equipo*, Módulo N° 9 IIFE Buenos Aires Argentina.

Escalante, J., Mejía, J., Ramos, J., Villa, M., Aranda, M. y Segundo, M. (2009). *Modelo de gestión estratégica, propuesta de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica*, primera edición México.

Espinoza (2014) *desempeño docente en el procesos de enseñanza aprendizaje en el nivel de educación Básica Superior del Centro Educativo Colegio de Bachillerato Ciudad de Portovelo, del Cantón Portovelo, Provincia del Oro, en el año lectivo 2013 – 2014*. Recuperado de, [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11373/1/Espinoza\\_Galarza\\_Gina\\_Fabiola.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11373/1/Espinoza_Galarza_Gina_Fabiola.pdf)

- Eurydice (2013) *Cifras clave sobre el profesorado y los directores de centro en Europa* (boletín informativo). Recuperado de [http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/keydataserie/151ES\\_HI.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/keydataserie/151ES_HI.pdf).
- Fischman, D. (2000) *el camino del líder*, Lima Perú, fondo editorial UPC.
- Freire, S., y Miranda, A. (2014,). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*, p.15 Lima Perú, Arteta E.I.R.L.
- Gairin, J. y Castro, D (2011) *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas* Red de Apoyo a la Gestión Educativa en Serie Informes n° 3, Reflexiones y experiencias en Iberoamérica Santiago de Chile.
- Gento, S., Palomares, A., García, M. y González, R. (Diciembre 2012) *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España.
- Gomez, V. (2008) *La práctica reflexiva como estrategia de autoevaluación de las prácticas de enseñanza en los profesores en servicio* Rev. Pensamiento Educativo, Vol. 43, pp. 271-283, Chile.
- Gros, M. (2012) *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación (actualizado)* recuperado de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/E/CO/AM/09/Las\\_8\\_teorias.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/E/CO/AM/09/Las_8_teorias.pdf).
- Heather C. Hill.(2016)*Evaluación de maestros en Estados Unidos: un caso de estudio*, disponible en <http://politikon.es/2016/04/19/18152/>
- Hellriegel D, Slocum J. y Thomson (2000) *Administración*. 7th ed. México:

- Herrada, M. (2015) *Sistema de evaluación del desempeño docente en Chile ¿Mejoran sus resultados los docentes que han sido evaluados en el 2009 y nuevamente el 2013?*, Pontificia Universidad Católica de Chile, segundo congreso latinoamericano de medición y evaluación educacional (COLMEE) México. Recuperado de <http://www.colmee.mx/public/conferences/1/presentaciones/ponenciasdia2/21Sistema.pdf>.
- Herriko, E (2013) *Relaciones interpersonales. Generalidades*, Universidad del País Vasco, España recuperado de <http://www.ehu.es/xabier.zupiria/liburuak/relación/1.pdf>
- Horn, Kupfer A. (2013) *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, (tesis doctoral), universidad Autónoma de Madrid recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn\\_kupfer\\_andrea.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf?sequence=1)
- Hurtado De Barrera, J. (2006). *El Proyecto de Investigación: Metodología de la Investigación Holística*. 4ta edición. Bogotá. Sypal.
- Jorge Abraham Mejía Reyna (2010) *Programa escuelas de calidad “modelo de gestión educativa estratégica” modulo 1 gobierno federal 2da edic Mexico*
- Koontz H, Heinz W. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. 14 ed. McGraw Hill. México.
- Maslow A. A theory of human motivation. p. 22-43
- Mendoza, A. (2013) *Liderazgo Transformacional*. [Http://liderazgo. Euroresident .Com /2013/10/liderazgo-transformacional.html](http://liderazgo.Euroresident.Com/2013/10/liderazgo-transformacional.html).
- Mendoza, I. (2013) *Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México*, Universidad Autónoma de Baja California, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/342/34231070004/>.
- MINEDU (2012) *Marco del Buen Desempeño docente*, Lima Perú.
- MINEDU (2014) *Enfoques de gestión escolar*, Lima Perú.
- MINEDU (2014) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*, Lima Perú.

- Montiel (2012) *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*
- Montiel, C. (2012) *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria* (tesis de grado de maestría). Universidad de Zulia, Venezuela.
- Párraga, A. y Bartolo, A. (2014), *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*, (tesis de maestría) universidad Cesar Vallejos, Lima Perú.
- Pino, E. y Vidal, M. (2011) *La dirección educativa latinoamericana*, primera edición, editorial SUR Escuela Superior de Gestión S.A.C. Lima, Perú.
- Pirela Sánchez (2011) *Ambiente escolar y desempeño laboral docente en las instituciones de educación media general*, (tesis doctoral) Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo Venezuela.
- Pozner, P. (2000) *delegación*, Modulo N° 5 IIPE Buenos Aires Argentina.
- Randstad, (2015, 15 de octubre) *Emociones y liderazgo* [web log post] Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/emociones-y-liderazgo/>
- Reyes Flores, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao* (tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola Lima Perú.
- Rivero, O. (2016, 29 de julio 9pm.) *La filosofía de educación como fundamento teórico de la teoría educativa* recuperado de; <http://www.reddolac.org/profiles/blogs/la-filosofia-de-educacion-como-fundamento-teorico-de-la-teoria>.
- Robbins, S. & Prentice Hall; (2000) *Administration*. 6th ed. México:
- Rodriguez, E.(2014, 14 de marzo) *La inteligencia emocional en el liderazgo* Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/>

- Sabino, C (1994) *Como hacer una tesis* Editado también por Panamericana, Bogotá, y Lumen, Buenos Aires recuperado de la web. <http://www.hechohistorico.com.ar/Archivos/Varios/Como%20hacer%20una%20Tesis%20-0Carlos%20Sabino.pdf>
- Sánchez, V. (2010) *Estudio Indicadores de gestión educativa institucional en colegios de secundaria, que permitan valorar la situación en torno a su cultura organizacional y su relación con una gestión de calidad*, (informe Número 3). Recuperado del sitio de internet [http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/educación/003/Sanchez\\_2010\\_Indicadores\\_gestion\\_educativa.pdf](http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educación/003/Sanchez_2010_Indicadores_gestion_educativa.pdf).
- Sandoval, M. (2014) *Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento*, última década n°41, proyecto juventudes, diciembre, pp. 153-178. Universidad Católica Silva Henríquez, Chile.
- Scherz, T., Infante, C. (2013) *convivencia escolar un desafío educativo*, Vicaría para la educación, Santiago Chile.
- Secretaria de Educación Pública, ([SEP] 2006) *Guía para la elaboración de un Plan de Mejora* México México
- SEP (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México México.
- Stoner JA. *Administración*. 6th ed. México: Pearson Educación; 1996
- Subaldo, L. (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado* (Tesis de Grado Doctorado en Psicología de la Educación y del Desarrollo Humano). Universidad de Valencia, España (Realizada en Perú). Recuperado de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24703/Tesis%20Doctorado%20%20Lucia%20Subaldo.pdf?sequence=1>
- Tafur, R. y Díaz, C. (2011) *Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Perú de la U Pontificia Universidad Católica del Perú*, serie de informes N° 3 de Red de Apoyo a la Gestión Educativa, Santiago de Chile

Universidad Pedagógica Experimental Libertador [UPEL] (2002) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*, vicerrectorado de investigación y pos grado, Venezuela.

Vargas, D. (2010) *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos* (tesis de maestría), Pontificia Universidad la Católica del Perú Lima – Perú.

Zamora P., G y Moforte M., C (2013, ene.), *¿Por qué los estudiantes se cambian de escuela? Análisis desde las decisiones familiares* Perfiles educativos volumen 35 (no.140) México recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0185-26982013000200004>.

Zárate, D. (2011), *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*, (tesis de maestría), Universidad Mayor de San Marcos, Perú.

# ANEXOS

## Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos




Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación.  
Escuela de Postgrado Unidad de Doctorado y Maestría.

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

**INTRODUCCIÓN**

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre el desempeño laboral docente y directivo, con el propósito de contribuir a la calidad de la gestión escolar; Por ello registre su percepción actual, no lo que pasaba o lo que desearía que pasara.

**1° Parte: DATOS GENERALES**

Escribe una X en el casillero conveniente

<p>1. Antigüedad en la Institución.</p> <p><input type="radio"/> Menos de 2 años <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input type="radio"/> Entre 2 y 5 años <input type="checkbox"/></p> <p><input type="radio"/> Entre 6 y 10 años <input type="checkbox"/></p> <p><input type="radio"/> Más de 10 años <input type="checkbox"/></p>	<p><input type="radio"/> Más de 10 años <input type="checkbox"/></p>
<p>2. Antigüedad en el último cargo:</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 año <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input type="radio"/> Entre 1 y 3 años <input type="checkbox"/></p> <p><input type="radio"/> Entre 4 y 10 años <input type="checkbox"/></p>	<p>3. Condición laboral</p> <p><input type="radio"/> Nombrado <input type="checkbox"/></p> <p><input type="radio"/> Contratado <input checked="" type="checkbox"/></p>
	<p>4. Género:</p> <p><input type="radio"/> Femenino <input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input type="radio"/> Masculino <input type="checkbox"/></p>
	<p>5. Edad: <u>45 años</u></p>

**2° Parte. ITEMS**

Escribe una X en el casillero que crea conveniente, considerando los siguientes valores:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Items	1	2	3	4	5
<i>Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela. (d. 30)</i>					
1. Promuevo espacios de intercambio de experiencias entre los colegas, con el propósito de contribuir al logro de aprendizajes en las y los estudiantes.		X			
2. Colaboro en la construcción de un clima escolar favorable al aprendizaje, relacionándome asertiva y empáticamente con el colectivo escolar.					X

3. Establezco un adecuado dialogo profesional con el colectivo escolar basado en el respeto y la igualdad, aceptando sus diferencias.						X
<i>Desarrolla individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela. (d. 32).</i>						
4. Promuevo espacios de interacción para el desarrollo de proyectos de gestión innovadores, contribuyendo a la imagen institucional.			X			
5. Propongo al colectivo docente la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.					X	
6. Elaboro propuestas de cambio en el ámbito pedagógico, buscando articular las necesidades de los estudiantes en la mejora de su aprendizaje.					X	
<i>Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizajes de los estudiantes, reconociendo sus aportes. (d 33).</i>						
7. Me relaciono con las familias a partir del respeto y la valoración de su cultura, saberes, experiencias y recursos, reconociendo su rol educador.						X
8. Promuevo trabajo de corresponsabilidad con padres de familia para mejorar los aprendizajes de sus hijos.					X	
<i>Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno. (d 34)</i>						
9. Valoro, respeto y comprendo la diversidad cultural de la localidad e incorpore en mis prácticas de enseñanza.						X
10. En las actividades que realizo involucro a las familias, autoridades, organizaciones para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.			X			
<i>Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes. (d 36)</i>						
11. Identifico mis necesidades de aprendizaje profesional y personal a partir de una autoevaluación de mi desempeño laboral.					X	
12. En cooperación con los colegas, sistematizo mi experiencia pedagógica con el propósito de contribuir a la mejora del servicio educativo.					X	
<i>Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. (d 37).</i>						
13. Analizo el acontecer local regional, nacional e internacional accediendo a información actualizada para contribuir al logro de aprendizaje escolar.						X

14. Participo o dirijo charlas a docentes para fortalecer mi práctica pedagógica y la de los demás.					X
<i>Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos. (d docente 39)</i>					
15. Respeto y cumplo acuerdos de convivencia establecido en el reglamento interno y el código de ética profesional.					X
16. Cumplo las funciones con responsabilidad, puntualidad y presento portafolio actualizado.					X
17. Fomento la resolución satisfactoria de cualquier situación problemática o dilema que exista en la institución, sin dañar la integridad de los demás.					X
18. Promuevo una disciplina basada en la autonomía y la responsabilidad tomando distancia crítica, de todo tipo de prejuicios y estereotipos.				X	
<i>Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y del adolescente. (d.40)</i>					
19. Considero decisiones que favorezcan la protección de la salud física, emocional y mental de los estudiantes.					X
20. Priorizo la justicia y la equidad, dando un lugar preferencial a los derechos de los adolescentes, asumiendo mi responsabilidad en las actividades formativas.					X



**ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO**

**INTRODUCCIÓN**

Estimado maestro(a) directivo, el presente instrumento tiene por finalidad recoger información relevante sobre el desempeño laboral directivo, con el propósito de contribuir a la calidad de la gestión institucional; Por ello registre su percepción actual, (no lo que pasaba o lo que desearía que pasara).

**1° Parte: DATOS GENERALES**

Escribe una X en el casillero conveniente

1. Antigüedad en la Institución.

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

2. Antigüedad en el último cargo:

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 10 años
- Más de 10 años

3. Condición laboral

- Nombrado
- Contratado

4. Género:

- Femenino
- Masculino

5. Edad: ...56.....

**2° Parte ITEMS**

Escribe una X en el casillero que crea conveniente, considerando los siguientes valores:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Desempeños e indicadores	1	2	3	4	5
<i>(M.B.D.D.2) Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</i>					
1. Convoco a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta y consensuada los instrumentos de gestión escolar.				X	
2. Establezco metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.					X
3. Comunico y difundo el contenido, las tareas y resultados que indica los instrumentos de gestión planificada.				X	

Desempeños e indicadores	1	2	3	4	5
<b><i>(M.B.D.D.3) Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje</i></b>					
4. Conduzco la institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico con participación activa de la comunidad educativa.			X		
5. Motivo al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa, centrándome en los aprendizajes.				X	
<b><i>(M.B.D.D.5) Mejora estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</i></b>					
6. Aprovecho las situaciones de conflicto para brindar un tratamiento de aprendizaje en equipo vivenciando el liderazgo pedagógico.			X		
7. Dialogo con la comunidad educativa para solucionar problemas de la I.E., estableciendo metas claras y precisas.				X	
8. Promuevo al personal se involucre en brindar solución a situaciones problemáticas con el diálogo, la negociación y estrategias de liderazgo.			X		
9. Fomento con ejemplo, el cumplimiento de las normas, el reglamento institucional y el código de ética profesional.				X	
<b><i>(M.B.D.D.9) Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.</i></b>					
10. Considero en la planificación los costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.				X	
11. Identifico y comunico a la comunidad educativa de las fuentes que generan recursos financieros para la I.E. y los fines a que se designan estos.			X		
12. Convoco a la comunidad educativa para la conformación democrática de la comisión de mantenimiento y compra de bienes para la I.E.				X	
<b><i>(M.B.D.D.13) Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</i></b>					
13. Hago público a la comunidad educativa sobre los resultados y logros de la I.E., promoviendo compromiso a un rendimiento eficiente.				X	
14. Realizo reuniones con la comunidad educativa para la rendición de cuentas al finalizar cualquier actividad.		X			
<b><i>(M.B.D.D.14) Conduce de manera participativa los procesos de auto evaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</i></b>					
15. Planifico y ejecuto reuniones de trabajo para consensuar e implementar mejoras del desempeño laboral basado en la reflexión.			X		

16. Convoco al personal docente y administrativo para la auto evaluación, y verificar si los objetivos de la I.E. se han cumplido en el periodo determinado.			X		
<b>Desempeños e indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b><i>(M.B.D.D.16) Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</i></b>					
17. Promuevo la existencia de una relación cordial y abierta entre los miembros de la I.E. orientado a la mejora de los aprendizajes.				X	
18. Genero un clima laboral favorable en la I.E., propicio para un buen desempeño de los actores educativos.				X	
19. Propicio espacios para el intercambio de experiencias, el auto evaluación y reflexión de los aprendizajes en la mejora continua.				X	
<b><i>(M.B.D.D.20) Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</i></b>					
20. Priorizo fortalecer con ejemplo a los maestros luego del acompañamiento y monitoreo de su desempeño, para la mejora de los aprendizajes.			X		
21. Oriento a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria.					X
22. Promuevo en la comunidad educativa, el uso adecuado de materiales educativos para el logro de aprendizajes en los estudiantes.				X	
23. Oriento a las y los docentes al uso efectivo del tiempo en el logro de aprendizajes de los estudiantes y tratar brevemente las actividades rutinarias.				X	

## Anexo 2. Informe de juicio de expertos



### INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Por favor, marcar con una X en el puntaje adecuado según su apreciación (Su información será anónimo)

Ítems	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Relevancia		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	si	no	
1. Promuevo espacios de intercambio de experiencias entre los colegas, con el propósito de contribuir al logro de aprendizajes en las y los estudiantes.	/		/		/		/		
2. Colaboro en la construcción de un clima escolar favorable al aprendizaje, relacionándome asertiva y empáticamente con el colectivo escolar.	/		/		/		/		
3. Establezco un adecuado dialogo profesional con el colectivo escolar basado en el respeto y la igualdad, aceptando sus diferencias.	/		/		/		/		
4. Promuevo espacios de interacción para el desarrollo de proyectos de gestión innovadores, contribuyendo a la imagen institucional.	/		/		/		/		
5. Propongo al colectivo docente la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica.	/		/		/		/		
6. Elaboro propuestas de cambio en el ámbito pedagógico, buscando articular las necesidades de los estudiantes en la mejora de su aprendizaje.	/		/		/		/		
7. Me relaciono con las familias a partir del respeto y la valoración de su cultura, saberes, experiencias y recursos, reconociendo su rol educador.	/		/		/		/		
8. Promuevo trabajo de corresponsabilidad con padres de familia para mejorar los aprendizajes de sus hijos.	/		/		/		/		
9. Valoro, respeto y comprendo la diversidad cultural de la localidad e incorporo en mis prácticas de enseñanza.	/		/		/		/		
10. En las actividades que realizo involucro a las familias, autoridades, organizaciones para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.	/		/		/		/		
11. Identifico mis necesidades de aprendizaje profesional y personal a partir de una autoevaluación reflexiva de mi desempeño laboral.	/		/		/		/		
12. En cooperación con los colegas, sistematizo mi experiencia pedagógica con el propósito de contribuir a la mejora del servicio educativo.	/		/		/		/		

13. Analizo el acontecer local regional, nacional e internacional accediendo a información actualizada para contribuir al logro de aprendizaje escolar.	/		/		/		/	
14. Participo o dirijo charlas a docentes para fortalecer mi práctica pedagógica y la de los demás.	/		/		/		/	
15. Respeto y cumpla acuerdos de convivencia establecido en el reglamento interno y el código de ética profesional.	/		/		/		/	
16. Cumpla las funciones con responsabilidad, puntualidad y presento portafolio actualizado.	/		/		/		/	
17. Fomento la resolución satisfactoria de cualquier situación problemática o dilema que exista en la institución, sin dañar la integridad de los demás.	/		/		/		/	
18. Promuevo una disciplina basada en la autonomía y la responsabilidad tomando distancia crítica, de todo tipo de prejuicios y estereotipos.	/		/		/		/	
19. Considero decisiones que favorezcan la protección de la salud física, emocional y mental de los estudiantes.	/		/		/		/	
20. Priorizo la justicia y la equidad, dando un lugar preferencial a los derechos de los adolescentes, asumiendo mi responsabilidad en las actividades formativas.	/		/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Lugar ... Ferreñave ... 04 de diciembre 2016

  
 Dr. Walter Silverio Llaguento Cajo  
 Firma del Experto (1)

  
 Mag Julio Renteria Corrales  
 Firma del Experto (2)

  
 Dr. Segundo Martín Vázquez Ramírez  
 Firma del Experto (3)

  
 Mag. Lorgio Pacherez Saturnicio  
 Firma del Experto (4)



**INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO**

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Por favor, marcar con una X en el puntaje adecuado según su apreciación (Su información será anónimo)

Ítems	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Relevancia		Sugerencias
	si	no	si	no	si	no	si	no	
1. Convoco a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta y consensuada los instrumentos de gestión escolar.	/		/		/		/		
2. Establezco metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	/		/		/		/		
3. Comunico y difundo el contenido, las tareas y resultados que indica los instrumentos de gestión planificada.	/		/		/		/		
4. Conduzco la institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico con participación activa de la comunidad educativa.	/		/		/		/		
5. Motivo al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa, centrándome en los aprendizajes.	/		/		/		/		
6. Aprovecho las situaciones de conflicto para brindar un tratamiento de aprendizaje en equipo vivenciando el liderazgo pedagógico.	/		/		/		/		
7. Dialogo con la comunidad educativa para solucionar problemas de la I.E., estableciendo metas claras y precisas.	/		/		/		/		
8. Promuevo al personal se involucre en brindar solución a situaciones problemáticas con el diálogo, la negociación y estrategias de liderazgo.	/		/		/		/		
9. Fomento con ejemplo el cumplimiento de las normas, reglamento institucional y el código de ética profesional.	/		/		/		/		
10. Considero en la planificación los costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.	/		/		/		/		
11. Identifico y comunico a la comunidad educativa de las fuentes que generan recursos financieros para la I.E. y los fines a que se designan estos.	/		/		/		/		
12. Convoco a la comunidad educativa para la conformación democrática de la comisión de mantenimiento y compra de bienes para la I.E.	/		/		/		/		
13. Hago público a la comunidad educativa sobre los resultados y logros de la I.E., promoviendo compromiso a un rendimiento eficiente.	/		/		/		/		

14. Realizo reuniones con la comunidad educativa para la rendición de cuentas al finalizar cualquier actividad.	/	/	/	/	/	/	/	/
15. Planifico y ejecuto reuniones de trabajo para consensuar e implementar mejoras del desempeño laboral basado en la reflexión.	/	/	/	/	/	/	/	/
16. Convoco al personal docente y administrativo para el auto evaluación, y evaluar si los objetivos de la I.E. se han cumplido en el periodo determinado.	/	/	/	/	/	/	/	/
17. Promuevo la existencia de una relación cordial y abierta entre los miembros de la I.E. orientado a la mejora de los aprendizajes.	/	/	/	/	/	/	/	/
18. Genero un clima laboral favorable en la I.E. propicio para un buen desempeño de los actores educativos.	/	/	/	/	/	/	/	/
19. Propicio espacios para el intercambio de experiencias, el auto evaluación y reflexión de los aprendizajes en la mejora continua.	/	/	/	/	/	/	/	/
20. Priorizo fortalecer a los maestros luego del acompañamiento y monitoreo de su desempeño, para la mejora de los aprendizajes.	/	/	/	/	/	/	/	/
21. Oriento a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria.	/	/	/	/	/	/	/	/
22. Promuevo en la comunidad educativa, el uso adecuado de materiales educativos para el logro de aprendizajes en los estudiantes.	/	/	/	/	/	/	/	/
23. Oriento a las y los docentes al uso efectivo del tiempo en el logro de aprendizajes de los estudiantes y tratar brevemente las actividades rutinarias.	/	/	/	/	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Lugar ...Ferreñajé, 01 de diciembre 2016

  
 Dr. Walter Siverio Llaguento Cajo  
 Firma del Experto (1)

  
 Mag Julio Renteria Corrales  
 Firma del Experto (2)

  
 Dr. Segundo Martín Vásquez Ramirez  
 Firma del Experto (3)

  
 Mag. Lorgio Pacherez Saturnicio  
 Firma del Experto (4)

**Anexo 3.** Foto portada de la Institución Educativa “Perú Birf” y momento de la aplicación del instrumento al equipo directivo.

