



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES y
EDUCACIÓN**



**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

TESIS

**Propuesta de estrategias de gestión para mejorar el
desempeño docente en la Institución Educativa N°119
"Felipe Alva Y Alva" del distrito de Chiclayo, región
Lambayeque – 2018.**

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en ciencias de la
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTORA

Mesones Díaz, Brenda Del Pilar

ASESOR

DR. MIGUEL ALFARO BARRANTES

**Lambayeque, Perú
2019**

Propuesta de estrategias de gestión para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva" del distrito de Chiclayo, Región Lambayeque – 2018.

PRESENTADO POR:

MESONES DÍAZ, BRENDA DEL PILAR
AUTORA

DR. MIGUEL ALFARO BARRANTES
ASESOR

APROBADO POR:

Martha Ríos Rodríguez
PRESIDENTE DEL JURADO

MSc.

MSc. Daniel Alvarado León
SECRETARIO DEL JURADO

Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A personas que cada día se esfuerzan y luchan contra adversidades de la vida,
para aportar con sus investigaciones a la humanidad.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser siempre mi guía y a las personas que Él puso en mi camino para poder realizar esta investigación.

A mis alumnos que son el nuevo sol y la esperanza de un mundo mejor.

INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO I	4
1.1. Ubicación del Objeto de estudio	5
1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL DESEMPEÑO DOCENTE	7
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PROBLEMÁTICA.	10
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	11
Tipo y Diseño de Investigación	11
Población y Muestra	11
Recolección de datos	12
Métodos y procedimientos para la recolección de datos	13
Análisis estadístico de los datos	13

CAPITULO II	14
2.1. ANTECEDENTES.....	15
2.2. SUSTENTO TEÓRICO	17
2.2.1 Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard	17
2.3. BASE TEÓRICO CONCEPTUAL	26
2.3.1.PROPUUESTA	26
2.3.2.ESTRATEGIAS	26

2.3.4.GESTIÓN EDUCATIVA	31
2.3.5.DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	31
2.3.6.CRITERIOS PARA UNA BUENA GESTIÓN EDUCATIVA	32
2.3.7. HABILIDADES SOCIALES E INFLUENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	33
2.3.8.LA EDUCACIÓN EMOCIONAL	37
2.3.9.ESTRATEGIAS PARA LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA	39
CAPITULO III	42
3.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	43
3.2.MODELO TEÓRICO	54
3.3.PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA	55
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	69

RESUMEN

El presente estudio nace a raíz de la problemática encontrada en la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo en la región Lambayeque, caracterizado porque los docentes educan de manera tradicional, tienen desconocimiento del proceso educativo del nivel inicial, muchos se oponen al cambio, a actualizarse y capacitarse; además existe falta de innovaciones de gestión del proceso docente expresadas en la baja calidad e ineficiencia del servicio educativo. Por ello el objetivo fue: elaborar una propuesta de estrategias de gestión con el fin de contribuir a la mejora del desempeño docente de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo, región Lambayeque.

La Investigación fue de tipo cuantitativa, con diseño propositivo, no experimental. La población estuvo constituida por la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 119 “Felipe Alva y Alva” y mientras que la muestra estuvo constituida por el personal Directivo, Docentes y estudiantes, a quienes se aplicó los Instrumentos de recolección de datos. Luego, se obtuvo como resultados que dirección afirma que la responsabilidad de Innovación es de los docentes y la mayoría de estos que lo realiza de manera incipiente, sostiene que se trabaja con los lineamientos correspondientes pero que estos no generan cambios relevantes, si bien el 80% de docentes utiliza la participación activa se evidencia que falta promover el trabajo en equipo, 60% considera que las estrategias que emplea no son las adecuadas, la mayoría de padres de familia no reconoce la innovación en la I.E., aparte sostienen que el trabajo del docente es regular ya que su metodología es tradicional.

Por otro lado, la gran mayoría de estudiantes está de acuerdo con el ambiente de la I.E. más no con las estrategias y metodologías de enseñanza. En consecuencia, se elaboró una propuesta de estrategias de gestión dirigido a los docentes de la Institución Educativa N°119, en el que se plantean 03 diferentes estrategias dirigidas a mejorar el desempeño docente, incentivar la práctica de valores y formar líderes de grupo.

Palabras claves: Propuesta, estrategias de gestión, desempeño docente.

ABSTRACT

The present study was born as a result of the problem found in the Educational Institution No. 119 “Felipe Alva y Alva” of the Chiclayo district in the Lambayeque region, characterized in that the teachers educate in a traditional way, they are unaware of the educational process of the initial level, many are opposed to change, to be updated and trained; There is also a lack of innovations in the management of the teaching process expressed in the low quality and inefficiency of the educational service. Therefore, the objective was: to elaborate a proposal of management strategies in order to contribute to the improvement of the teaching performance of the Educational Institution No. 119 “Felipe Alva y Alva” of the district of Chiclayo, Lambayeque region.

The research was quantitative, with a purposeful, non-experimental design. The population was constituted by the educational community of the Educational Institution N ° 119 “Felipe Alva y Alva” and while the sample was constituted by the Managerial staff, Teachers and students, to whom the Data Collection Instruments were applied. Then it was obtained as results that management affirms that the responsibility of Innovation belongs to the teachers and the majority of them who do it in an incipient way, maintain that they work with the corresponding guidelines but that these do not generate relevant changes, although 80% of teachers use active participation it is evident that they need to promote teamwork, 60% consider that the strategies they use are not appropriate, most parents do not recognize innovation in EI, apart they argue that the work of the teacher It is regular since its methodology is traditional.

On the other hand, the vast majority of students agree with the environment of the I.E. but not with teaching strategies and methodologies. Consequently, a proposal for management strategies aimed at teachers of the Educational Institution No. 119 was elaborated, in which 03 different strategies aimed at improving teacher performance, encouraging the practice of values and forming group leaders are proposed.

Keywords: Proposal, management strategies, teaching performance.

INTRODUCCIÓN

El desempeño es definido como el cumplimiento del deber, algo o alguien que funciona, cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto. Sin embargo, en el ámbito educativo, el desempeño docente viene a ser el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Por lo tanto, se puede decir que el desempeño docente es inherente a las funciones que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones sólo pueden funcionar cuando las personas que están en sus puestos de trabajos son capaces de desempeñar las funciones para los cuales fueron seleccionados y preparados. Además, este implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediatismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases.

En países como Chile, desde el año 1996 se busca mejorar el sistema de incentivos al que están enfrentados los docentes y generar información comparable sobre el desempeño de los establecimientos educativos a nivel de todo el país que tengan financiamiento estatal. Ellos se basan en los estándares propuestos por Reyes, L. (2006) estos son: estándares de contenido o curriculares, de desempeño escolar y de oportunidad de aprender o transferencia escolar.

Sin embargo, a diferencia de Venezuela el propósito fundamental de su sistema de evaluación es mejorar la calidad del desempeño de los profesores y profesoras en todos los niveles, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país. Esta evaluación posibilita el diseño de estrategias y medidas de refuerzo y crecimiento profesional pertinente y ajustado a las condiciones y necesidades reales de cada docente. Es evidente que las necesidades de formación y capacitación de los docentes son diversas y que las

propuestas uniformes y monocordes terminan siendo útiles sólo para un grupo pequeño a cuyas necesidades responde.

Estos propósitos no se alejan de la realidad propuesta a nivel Nacional, en la que se busca los niveles más altos de desempeño, lo cual plantea la propuesta de Capacitación Continua como estrategia, y en consecuencia motivarlos para que alcancen sus metas, y esto induzca a la estimulación y favorezca el desarrollo profesional del docente, contribuyendo al mejoramiento de la misión pedagógica de la institución y la formación integral de los niños y adolescentes.

Todas las propuestas anteriormente mencionadas; nacen a raíz de situaciones como las que encontradas entre los docentes de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo; quienes muestran actitudes de incomodidad, respondiendo con reacciones negativas entre ellos. Es decir, han creado un deficiente desempeño docente totalmente negativo que les alejó del compromiso e identificación con los objetivos de la institución; frente a esto algunos padres y docentes de alguna manera apoyaban a la dirección y otros se encontraban en desacuerdo total, originando divisionismo al interior de la institución uno a favor y otro en contra lo mismo sucedió con los padres de familia, el 83% manifestaron que tenían desconfianza en la gestión lo que ocasionó el deterioro de las relaciones interpersonales y falta de comunicación.

Una de las consecuencias que afectó la vida institucional de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo, región Lambayeque; son las deficientes relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa que se define como: “Carencia liderazgo y soporte de ambiente o ámbito institucional en el cual se observa actitudes negativas y el maltrato personal, así como la escasez de vínculos y la falta de comunicación técnico profesional”

A consecuencia de esta problemática señalada; es que el motivo de la presente se creó; teniendo como objeto de estudio al proceso de mejora del desempeño docentes. Estableciendo como objetivo principal elaborar una propuesta de estrategias de gestión para contribuir a la mejora del desempeño docente de la

Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo, región Lambayeque.

2

Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar el nivel de desempeño docentes de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo, región Lambayeque; 2) Fundamentar teóricamente la propuesta de estrategias de gestión basado en la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard y en la teoría de McGregor; y 3) Elaborar las estrategias de gestión que contribuyan a la mejora del desempeño docente de dicha Institución Educativa.

El campo de acción fue una propuesta de estrategias de gestión dirigido a los docentes de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva”. La hipótesis planteada fue: “Si se elabora una propuesta de estrategias de gestión basado en la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard y en la teoría de McGregor, entonces se contribuye a la mejora del desempeño docente en la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo, región Lambayeque.

La población está conformada por los docentes de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo, región Lambayeque, mientras que la muestra lo constituyeron los 10 docentes de la Institución Educativa, asimismo la metodología que se empleó fue la encuesta a los docentes. Por otro lado, la importancia del estudio radica en que constituye un primer intento investigativo en nuestra zona sobre esta temática, por lo que consideramos que la presente investigación servirá para que desarrollen trabajos ulteriores en esta materia.

La Investigación consta de tres capítulos: El primer Capítulo contiene la ubicación de la institución educativa, características socioculturales de los docentes. Así mismo considera la evolución y tendencias del objeto de estudio a nivel general. El segundo capítulo contiene los argumentos teóricos de la propuesta, metodología y procesos importantes del objeto de estudio. El tercer capítulo se considera el análisis de los resultados estadísticos obtenidos del instrumento de recolección de datos, el modelo teórico y la propuesta de la investigación.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones, además se especifica las referencias bibliografía y se adjuntan los anexos.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del Objeto de estudio

El departamento de Lambayeque se encuentra ubicado en la zona noroccidental del Perú. Su extensión es de 13,736 kilómetros cuadrados; limita por el norte con Piura, por el sur con La Libertad, por el este con Cajamarca y por el oeste con el Océano Pacífico. Es considerado el departamento "más costero", pues sólo una pequeña extensión de su territorio llega a la sierra.

MAPA DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE



Fuente: <http://www.info-hoteles.com/pe/mapas/lambayeque.gif>

La provincia de Chiclayo es una provincia peruana situada en la parte sur del departamento de Lambayeque. Limita por el norte con las provincias de Lambayeque y Ferreñafe; por el este con el departamento de Cajamarca; por el sur con el Departamento de La Libertad; y, por el oeste con el océano Pacífico.

Chiclayo fue creada el 18 de abril de 1835, durante la gestión del alcalde José Leonardo Ortiz, quien lideraba los intereses de los pobladores del lugar durante los inicios de la era republicana. Comprometiendo su apoyo al coronel Felipe Santiago Salaverry en sus levantamientos contra Agustín Gamarra. En homenaje al carácter luchador de los chiclayanos le concedió el título de "Heroica Ciudad de Chiclayo", a un pequeño pueblo que avizoraba ser la gran ciudad del departamento.

Esta ciudad presenta una geografía típicamente costeña, cuenta con extensas planicies y tierras fértiles. Es el nexo importante para la gente de la costa, sierra y selva convirtiéndose en una de las grandes ciudades del Perú, ya que está situada a pocos kilómetros del mar, tiene una variada oferta turística y por su desarrollo industrial y agrícola, con la producción de caña de azúcar, frutales, viñas y arroz, aportando cerca del 20% total de la producción de arroz.

Chiclayo posee un clima cálido y soleado de temperatura media anual de 23°C, tiene una extensión de 14,231 Km².

La gastronomía Chiclayana es una de las más exquisitas y variadas de la costa peruana, algunos de sus platos son: tortilla de raya, arroz con pato a la Chiclayana, seco de cabrito, espesado. También Chiclayo celebra la Fiesta del Señor de San José, Semana Santa, Aniversario de la Fundación de Chiclayo.

La investigación se realizó en la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva”- Chiclayo, creado el 22 de octubre de 1984, lleva el nombre del Ilustre personaje cajamarquino de nacimiento pero que vivió en Trujillo y Lima, donde acompañado de la estrella de la sabiduría combinó sus estudios con la poesía de matiz romántico, dulce y delicado.

La Institución Educativa está ubicada en el Corazón del Conjunto Habitacional "Augusto Leguía" de la ciudad de Chiclayo, Región Lambayeque. Su infraestructura fue construida por ENACE para fines educativos para complementar el Proyecto de Vivienda financiado por Fonavi y oportunamente fue entregada a la Dirección Regional de Educación para su administración y funcionamiento. Abrió sus puertas con dos secciones en el año 1985. Actualmente funcionan ocho secciones, cuatro por la mañana y cuatro por la tarde.

1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La enseñanza, tradicionalmente era entendida como una mera transmisión de conocimientos, ahora como un proceso de orientación, mediación y acompañamiento que tiene por objetivo facilitar el aprendizaje. A continuación, se evaluará como ha se desarrolla el desempeño docente en a nivel internacional, nacional, regional y local.

A nivel mundial, unos de los factores clave para conseguir una educación de calidad es contar con docentes de calidad. Desde esa perspectiva, una de las prioridades de los sistemas educativos ha de enfocarse a mantener e incrementar la calidad de sus docentes. Murillo (2010)

Los Ministerios de Educación de América Latina y el Caribe, reunidos en Buenos Aires, ratificaron la necesidad de avanzar en la formulación de políticas integrales, intersectoriales y de largo plazo, orientadas a mejorar y sostener la calidad del trabajo docente, como una condición fundamental para asegurar el aprendizaje de los estudiantes. UNESCO (2007). Esta calidad de trabajo docente en el aula implicaría la instrumentación de instancias de evaluar el desempeño docente. Sandoval (2009)

La evaluación del Desempeño Docente consiste en evaluar aspectos fundamentales que forma parte del trabajo cotidiano de todo docente: el cómo promueve el respeto, cómo regula el comportamiento de los estudiantes en el aula, como gestiona el tiempo de aprendizaje, cómo promueve el razonamiento y la creatividad, cómo motiva a los estudiantes y cómo responde a sus necesidades educativas. Así cómo también la comunicación que el docente ha establecido con las familias, su responsabilidad (en términos de cumplimiento del horario y planificación), su compromiso con la Institución Educativa y su gestión del espacio y los materiales de los que dispone en su aula. MINEDU (2017)

Las diferentes formas de la evaluación de desempeño docente en Europa y América se realizan como insumo para el desarrollo profesional, pero sin ninguna

repercusión para la vida del docente, además para incrementar el sueldo, así como la promoción en el escalafón docente y con énfasis a la misma autoevaluación del docente. Muy diferente al Sistema Finlandés donde no existe la evaluación externa de sus docentes, ni siquiera está en el debate. En este caso, se sustituye la presión y los estímulos externos por una confianza en la profesionalidad de los docentes. Y en este contexto los centros escolares constituyen la unidad básica para la mejora de la educación. Hunt (2009)

La función docente supone un gran reto y tiene una gran dificultad sobre todo en la sociedad actual, repleta de grandes cambios y nuevas situaciones que el profesorado debe solventar diariamente, lo que representa incertidumbre y desgaste en su trabajo diario. La principal base del malestar docente es ligada a las circunstancias mismas de la enseñanza y a las presiones que recaen sobre ellos y nunca como ahora los docentes había estado sometidos a demandas tan intensas y contradictorias por parte de la administración, de los estudiantes, padres y de la sociedad en general. Gonzales & Subaldo (2015). Por esta razón, diversos países han concentrado su atención en como revalorar a sus docentes.

En Europa cuentan con un sistema de escalafón docente con una serie de categorías profesionales para reconocer el trabajo de sus profesiones, mediante incrementos salariales o ascensos. UNESCO (2007)

En Chile, se pueden señalar algunas acciones llevadas a cabo y que dicen relación con la labor del profesorado, tales como la creación de la Ley del Estatuto Docente, asignación de premios de excelencia, con el objeto de dar estabilidad y profesionalismo docente, incluso entrega de premios no monetarios para estimular la docencia con la creación de un fondo especial para perfeccionar profesores dentro y fuera del país. Sandoval (2009)

A nivel nacional, en el Perú, a raíz de los resultados del Diagnóstico General de Educación de 1993, que ponían de manifiesto una brecha entre la alta cobertura del sistema educativo, frente a una baja calidad de los servicios educativos. El MINEDU se planteó la necesidad de modificar el enfoque pedagógico y los

modelos de aprendizaje-enseñanza, atendiendo a la revaloración del alumno como sujeto de la educación. Esto representó una redefinición del rol social del maestro, respecto a su papel como agente fundamental del sistema educativo, así como del estatuto de la carrera docente dentro del desafío de mejorar la calidad de la educación en el país. Sandoval (2003)

En la actualidad el Ministerio de Educación del Perú, busca revalorar al maestro garantizando su adecuada formación profesional, actualización pedagógica permanente y salario en aumento. Juárez (2012)

Parece claro que se desea mantener e incrementar la motivación de los profesionales de la educación, reconociendo el buen trabajo de los docentes mediante un incremento salarial o la promoción en el escalafón docente, es necesario contar con un sistema que discrimine el buen desempeño docente del que no lo es tanto. Sandoval (2009)

Pero, los gobiernos han limitado la idea de incentivos al plano económico descartando aquellos incentivos no económicos que puedan seguir motivando al docente a cumplir su función y que afiancen la autoestima del maestro y el status de la docencia como profesión. (Aguerrondo, 2002) Citado por Trujillo (2016).

La investigación sobre la motivación de los docentes se ha desarrollado y ampliado desde finales de la década de 1990, y la última década ha sido testigo de un marcado aumento en la literatura en el área de investigación de la motivación de los docentes en diversos contextos socioculturales.

Oramas (2013) citado por López (2017) respalda la existencia de la problemática relacionada a la motivación docente, ya que en una de sus investigaciones realizadas en Cuba se aprecia que los docentes se encuentran presionados y desmotivados a causa de: las pobres perspectivas de promoción profesional (44%), el mantener la disciplina en clases (42.5%), la presión por parte de los padres (45.6%), los programas mal definidos o poco detallados (33.3%), las actitudes y comportamientos de otros maestros (41.4%), tener exceso de estudiantes en las aulas por ausencia de maestros (36.7%) y el comportamiento descortés o irrespetuoso de los alumnos (37.8%).

Y a esto le incluimos la Evaluación constante del desempeño docente el poco reconocimiento de su rol, la aglomeración de sus tareas laborales y la canasta familiar podrían causar que, origina que estén sujetos a presiones, sobre carga laboral y emocional, incluso a veces suelen efectuar cargos administrativos que ameriten mayor esfuerzo, motivación y compromiso (Llontop, 2015). Así como también se sientan abrumados, pesimistas, agotados, insatisfechos, con una sensación de ausencia de nuevas estrategias que le permitan redireccionar su papel de facilitador. Federación de Enseñanza Andalucía (2011).

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PROBLEMÁTICA.

El maestro de educación inicial es considerado como “el profesional que estudia, orienta y evalúa los logros del desarrollo y manifestación las potencialidades físicas y psíquicas de los niños y niñas menores de 6 años. La misión del maestro es la de mediar el aprendizaje de sus educandos, investigar su realidad, así como mantenerse permanentemente actualizado e informado de los avances científicos y tecnológicos que le permitan interactuar con los padres de familia y comunidad aprovechando todo lo que ésta pueda ofrecerle para transformarlo en beneficios para la propia comunidad.

Sin embargo, dicha situación no es evidenciada en la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo en la provincia de Lambayeque; donde se evidencia que la gran mayoría de los docentes educan de manera tradicional, por desconocimiento del proceso educativo del nivel inicial, muchos se oponen al cambio, a actualizarse y capacitarse; además existe falta de innovaciones de gestión del proceso docente expresadas en la baja calidad e ineficiencia del servicio educativo.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, con diseño Propositivo – no experimental, a través de la cual se buscó identificar la realidad problemática mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los docentes de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva”, a fin de conocer los fundamentos teóricos y metodológicos para elaborar la propuesta.

Es propositivo porque diseña una propuesta de estrategias de gestión para contribuir a la mejora del desempeño docente de la Institución, basado en la teoría del liderazgo Situacional. En ese marco, podemos precisar que el presente trabajo de investigación se ubica dentro de los estudios No experimentales, debido a que no se llega a aplicar la propuesta elaborada.

Población y Muestra

La población; lo constituyeron los Padres de Familia, estudiantes, docentes y dirección de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo en la provincia de Lambayeque. Mientras que la muestra queda conformada por el dirección, los 10 docentes, 20 padres de familia y 20 estudiantes del aula de 5 años.

Recolección de datos

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes Técnicas:

Técnicas de gabinete. En este rubro se emplearán dos tipos:

- **Fichaje**, para recopilar información de los conceptos básicos referentes a la investigación. Utilizaremos fichas bibliográficas, hemerográficas, de resumen y de información electrónica.
- **Análisis documental**, dará soporte a nuestra investigación a nivel de su fundamentación teórica para el diseño de estrategias metodológicas.

Técnicas de campo, básicamente se utilizó:

- **La entrevista**, permitió indagar la opinión de los docentes sobre la problemática expuesta. Dicha información fue muy útil no solo en el diagnóstico, sino fundamentalmente en la propuesta, ya que la opinión de expertos en la materia, permitirá alimentar, retroalimentar y evaluar progresivamente los componentes de la propuesta.
- **Encuesta:** Fueron aplicadas a las personas que, implícitamente o explícitamente, tienen conocimiento o relación con el tema motivo del presente trabajo de grado.
- **Observación directa:** Al respecto, Tafur, R. (1995) afirma: “Teniendo en cuenta que la observación es una técnica de recopilación de datos semi primaria, ésta permite el logro de la información en la circunstancia en que ocurren los hechos y no cuando estos ya pasaron».

Está técnica, fue aplicada durante todo el proceso de investigación y ha sido muy útil y significativa puesto que solo el contacto directo y la relación con la problemática, ha permitido captar información real, confiable y objetiva, que han sido valiosos para obtener los resultados de la presente investigación.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos

- ✦ **Método analítico-sintético.** El análisis permitió estudiar el comportamiento de los factores de cada elemento constituyente de la realidad problemática; en este caso de los factores que influyen para que docentes, muestren actitudes favorables hacia la generación de un clima institucional saludable para la gestión docente superior.

Análisis estadístico de los datos

Los datos obtenidos fueron tratados a nivel estadístico, a través de tablas estadísticas y ordenamiento de datos. Para el análisis de los datos recabados se utilizó el programa Excel. También se realizaron análisis estadísticos tanto de tipo descriptivo como inferencial. Se utilizó las entrevistas

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Fernández (1992), en un estudio titulado "Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco

correspondientes a la I, II Y III Etapa, y el clima Organizacional de dichas instituciones". Se encontró como resultados que el estilo gerencial predominante en las instituciones de Educación Básica de Altagracia de Orituco, es el Laissez – Faire y que la comunicación informal predominó sobre los demás tipos de comunicación. Se indica además que no hubo una definición clara sobre las clases de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Los procedimientos estadísticos correlacionales, revelan que existe relación entre el estilo Laissez – Faire encontrado como estilo gerencial predominante y la comunicación informal. Porcentualmente se encontró que existe relación entre el estilo gerencial y la sub-dimensión, motivación, llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar.

Por otro lado, el autor recomienda, que se debe mejorar el clima organizacional en las mencionadas escuelas, adoptar a las necesidades institucionales estilos gerenciales acordes con cada situación particular y finalmente recalca la imperativa necesidad de implementar cursos, programas de mejoramiento y postgrados que contribuyan a aumentar la capacidad gerencial de los directivos educacionales

Franco, M. (2008), en un estudio denominado "Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura". Este trabajo investiga la relación entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del Departamento de Piura, siendo su investigación de tipo correlacional, encontrándose que existe una correlación significativa entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del Departamento de Piura.

Se llegó a la conclusión que los docentes del Consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral, existencia correlación significativa al 0.05 entre los factores involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de la variable clima y las competencias de

gestión del desempeño laboral, en cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable.

García (1997), en su investigación denominada "Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica Regular Secundaria", afirma que los administradores que se forman para gerenciar la educación deben tener condiciones de líder, de allí, que deben conocer las teorías de la motivación y ser capaces de planificarlas según las circunstancias, haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de liderazgo. De igual forma, el docente que se prepara para desempeñar un cargo gerencial debe ser un profesional entusiasta con el trabajo, lo cual supone un alto grado de motivación para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en la empresa.

El gerente debe estar consciente de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, para ello es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

González (1993), en su trabajo "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente", analiza los Estilos de Liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

2.2. SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1 Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La Teoría de Liderazgo Situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez" de sus subordinados.

- La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.
- La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación. El Liderazgo Situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos.

El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen y es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

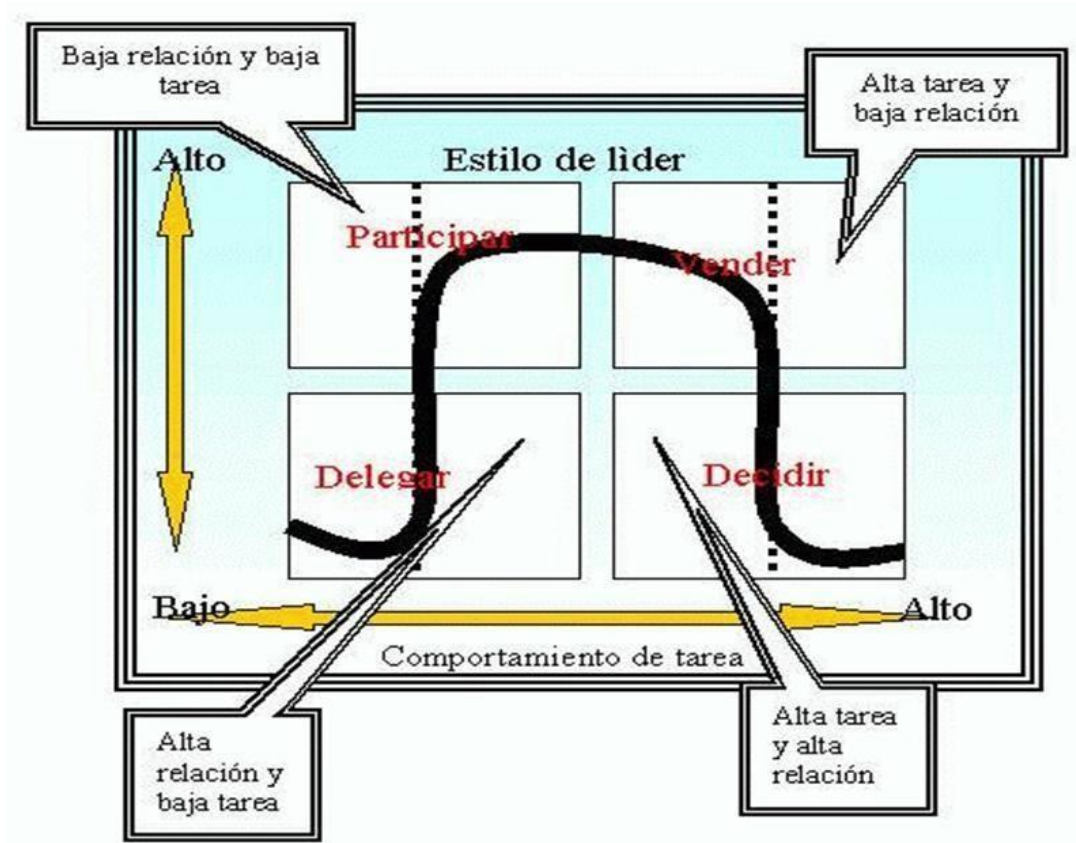
Comportamiento directivo.

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo.
 - Centrado en el desarrollo del grupo.

- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo.

Estilos de Liderazgo



Fuente: Teorías - liderazgo. Shtm

Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

- **Estilo supervisión.** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo asesoramiento.** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

- **Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

- **Nivel de desarrollo 1:** el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.
- **Nivel de desarrollo 2:** el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.
- **Nivel de desarrollo 3:** el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

2.2.2. Teorías “X” y “Y” de Liderazgo de McGregor

Teoría “X”

Características:

- ✦ Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.
- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Busca ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

Estilo de dirección

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Teoría “Y”

Características

- El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.

- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

2.2.3.Fundamentación General Teoría Administrativa

Un escenario puede entenderse una descripción de un futuro imposible en el que los sectores sociales, educativos, políticos, culturales, económicos y tecnológicos evolucionan en orden internamente consistente, pero con un alto grado de interacción. Estos ofrecen un cuadro de posibles escenarios futuros en el que es viable, examinar las consecuencias de acciones trágicas alternativas que se hagan hoy ahora para alcanzar metas específicas, que podrían ser un propósito u objetivo a largo plazo.

En el marco de una concepción de la administración con un enfoque estratégico, vale la pena tener en cuenta este aspecto de los futuros escenarios en donde interaccionaría la educación.

En términos conceptuales la administración puede entenderse como:

Una ciencia compuesta de principios, técnica y práctica cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.

Arana, Nidia por ejemplo, la define como:

Un sistema social que por medio de procesos de planeación, organización, ejecución y control, coordina los recursos humanos, financieros y materiales de una entidad, en función de objetivos fines siendo dinamizado por un sistema de comunicación y teniendo directrices condicionadas por los demás sistemas sociales.

Aunque existen múltiples definiciones y con variados enfoques, hay que reconocer que todas ellas son aplicables a cualquier empresa, incluyendo la educativa y como tal, juega un papel importante en el

desarrollo de los pueblos y naciones, especialmente si los maestros y directivos de una institución educativa asumen una visión de compromiso que permita articular la investigación con la administración para conocer con meridiana objetividad el ayer y hoy de la educación en sus escenarios micro y macro histórico y así poder prevenir el mañana.

La administración educativa exige entonces, a una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así, al logro de la misión regional y nacional. A partir de estos enfoques esbozamos ciertos lineamientos que pueden motivar la reflexión sobre tales puntos de vista, desde la perspectiva del análisis de los procesos administrativos.

A. PLANIFICACIÓN

La podemos entender como el conjunto de actividades que necesitan de un tiempo, información, técnicas y organización, es una especie de modelo experimental que busca orientar el manejo y aprovechamiento de los recursos de la empresa educativa, controlando al máximo el riesgo. Al momento de asumir el reto de planificación hay que pronosticar tanto las condiciones internas como externas en los escenarios futuros. Toda actividad de planificación debe expresarse en un plan, que a su vez se convierte en una guía para la acción en un sistema de información que se debe utilizar para el control.

Todo plan debe constituir mínimamente de las siguientes etapas:

Diagnóstico	Objetivos	Actividades	Recursos	Cronograma
Estudio crítico	Es la	Se refiere al	Son los	Distribuido de la
analítico	ayer y hoy y la	del	orientación para la acción	
futura	acciones que conjunto de	elementos, situaciones,	y ejecución de las actividades en	el tiempo, perspectiva,
y por lo tanto,	se van a	instituciones personas	que	puede ser una
evaluando su	desarrollar para	se requieren	tabla de Gantt o impacto en	deben ularse
alcanzar los	para realizar	las	diagrama de	relación con los
form	resultados.	El	adecuadamente	objetivos
actividades.	Pert.			

diagnóstico debe ser completo,	ser , objetivo científico.	ser realista y desafiantes.	s y deseados. Deben establecerse en calidad y cantidad con su presupuesto.		
--------------------------------	----------------------------	-----------------------------	--	--	--

Se trata de una planeación estratégica entonces es necesario implementar el modelo así:

Investigación del entorno recogiendo información triangularizada.	Evaluación de potencial de la institución en todos sus componentes comparativamente con las potencialidades	Posicionamiento estratégico. Definición de la misión, las políticas, los propósitos, objetivos, criterios estratégicos.	Adecuación. Diseño de los mecanismos que se requieren para la puesta en marcha del plan.	Seguimiento. Evaluación sistemática de las etapas de la planeación frente a las necesidades internas y externas.
---	---	--	---	---

En toda planeación estratégica lo importante es saber confrontar científicamente las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades con cuyos resultados sea posible elaborar las estrategias; en otro caso, se podría pensar en el método de “cerrar la brecha”, a través del cual los comprometidos en el proceso de planeación, elaboran una serie de estrategias alternativas a partir de la evaluación de una estrategia que es básica para el desarrollo de la institución.

Lo que se pretende es conocer qué tan potente y confiable es la estrategia para lograr la visión, misión, propósitos y objetivos de la empresa educativa. Por último, podría ir más allá de estos métodos y trabajar con una planificación prospectivista. “La prospectiva es la identificación del futuro probable y de un futuro deseable, entendiéndose el futuro probable como aquel que puede acontecer con una mayor certeza mediante la acción de los hombres, utilizando como medios, los expertos, los actores y las leyes de probabilidad.

Los administradores y educadores pueden construir los escenarios probables y deseables y seleccionar las mejores estrategias para alcanzar cada escenario, tratando en ello de reducir al máximo la incertidumbre y la

fatalidad, a través de lo que los actores piensan sobre el futuro del fenómeno que analiza.

El futuro no se compone únicamente de las tendencias, sino que también están las potencialidades, especie de acciones de los actores que se ubican entre el límite de la realidad y la utopía pero que son muy importante tenerlas en cuenta. De esta manera, el escenario deseable, viene siendo el punto objetivo que para alcanzarlo requiere acciones e intervenciones más allá de los límites del escenario probable: Es decir, constituye la visión de la empresa educativa.

La identificación de esas potencialidades es el punto central de la prospectiva ya que los planificadores no están únicamente centrados en el hoy, sino preocupados en identificar esos embriones del futuro.

B. LA ORGANIZACIÓN

Es una función secuencial de la planificación que se refiere a la combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas, administrativas, en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa y los recursos técnicos que se requieren para la consecución de los objetivos, esto involucra el tipo de estructura organizativa de la empresa educativa, el sistema de comunicación imperante, la cultura organizacional y la relación de éste con la cultura del entorno. Reviste gran importancia la investigación exhaustiva de la cultura organizacional ya que en su seno se pueden encontrar valores, costumbres, hábitos, tradiciones y comportamientos que muchas veces actúan como fuerzas negativas de resistencia al cambio, otro aspecto de la macroorganización que también debe considerarse es el clima organizacional, este se configura por la intensidad de las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, la estructura organizada, la cultura organizacional, la motivación interior, expectativas de sus actores y los conflictos que se generan en el marco de sus vivencias.

C. LA EJECUCIÓN

En esta fase se contempla todo lo relacionado con la realización de los planes teniendo en cuenta la estructura organizativa dispuesta por el fin. La ejecución está íntimamente relacionada con los estilos de dirección de la empresa, incluye además la motivación y el sistema general de comunicación que en ella se practica.

D. CONTROL

La función primordial de esta fase es evaluar y medir los resultados obtenidos en el proceso, especialmente en la etapa de ejecución, comparar los resultados con los objetivos definidos en la planeación en términos de evaluación, con la finalidad de tomar medidas correctivas que sean necesarias. Este proceso debe realizarse en toda la institución educativa a través de la estructura administrativa y de la estructura académica.

En síntesis, los directivos de las instituciones educativas deben ver la planeación estratégica como una herramienta para orientar el cambio, puesto que con su aplicación es posible construir un futuro deseado, previendo lo que la organización debe hacer para adaptarse a los cambios que vertiginosamente se vienen dando. Es importante tener muy claro que se asumir este reto, la P.E., debe hacerse en dos tiempos:

2.3. BASE TEÓRICO CONCEPTUAL

2.3.1. PROPUESTA

Fundamentación tecnológica del proyecto, expresión de principios educativos genéricos y también la política de la institución, debe formularse en forma general sucinta. La formulación de la propuesta pedagógica implica retomar las conclusiones del diagnóstico. Sin esa relación la propuesta perdería su contado

con la realidad y por tanto no tendría sentido para la Institución Educativa. El objetivo es definir los principios y criterios de carácter general que caracterizan el trabajo pedagógico. Se relacionan con el diseño curricular, las orientaciones de didáctica general, apoyo personal y académico al estudiante y evaluación. En otros términos, trata de fijar aquellos principios que todo docente y la institución como un todo deben respetar como práctica pedagógica.

Es importante porque permitirá definir colectivamente y por consenso principios y acciones pedagógicas que regirán el futuro de la Institución Educativa; articular los esfuerzos individuales para lograr el desarrollo integral de los alumnos mediante el cultivo de sus cualidades en relación con el medio; crear un ambiente adecuado de interacciones de aprendizaje entre todos los miembros.

2.3.2. ESTRATEGIAS

En la actualidad, toda Institución competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo, sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa, así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del

análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia

2.3.3. DESEMPEÑO DOCENTE

El desempeño se define como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto. El desempeño docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Por lo tanto, el desempeño docente es inherente a las funciones que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones sólo pueden funcionar cuando las personas que están en sus puestos de trabajos son capaces de desempeñar las funciones para los cuales fueron seleccionados y preparados. Es por tanto un conjunto de actuaciones o de tareas que debe cumplir un docente en las instituciones educativas.

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediateismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases. Dentro de los aspectos que se consideran en el desempeño profesional docente, encontramos:



A. Preparación de la enseñanza.

El análisis de este primer aspecto parte de un hecho evidente: No se puede enseñar lo que no se sabe. Se hace la salvedad, en todo caso, de que los saberes no sólo involucran contenidos sino, además habilidades (para investigar, seleccionar, crear, etc.) y relaciones variadas.

Por ello se menciona como particularmente importante que el docente en el aula domine con propiedad aquello que va a enseñar, dicha propiedad le dará no sólo seguridad a la hora de enfrentar a sus alumnos, sino también autoridad ante los ojos de ellos. El docente debe ser un guía muy transparente, pues los alumnos suelen darse cuenta (aunque no conozcan los contenidos) cuando el docente no es honesto con su saber. Por eso la preparación para la clase, la planificación es tan importante.

Durante la planificación se debe tener en cuenta que la información, en cualquier área del conocimiento que sea está evolucionando. Cambian contenidos, se amplían o estrechan conceptos, aparecen nuevos referentes y el docente tiene el deber moral de estar al día desde su propio punto de vista, pero con la amplitud para acoger otros pensamientos y proyectarlos en provecho del alumno. El dominio en esta área implica, visualizar las conexiones que dicho contenido tiene con la realidad del alumno, con las otras áreas del saber, con significación personal y social.

Por otra parte, también cae dentro de este ámbito reconocer ritmos y estilos de aprendizaje distintos y darles cabida a todos. Lo que implica el uso de una metodología variada, creativa, activa que permita abrir abanicos de posibilidades, además de establecer formas de evaluación y reevaluación que permitan medir verdaderamente lo que los alumnos aprendieron desde sus propios estilos y ritmos.

B. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

Para lograr éste segundo aspecto se consideran las siguientes acciones: Establecer en el aula un clima de relaciones respetuosas y de confianza con y entre los alumnos, donde la empatía, la posibilidad igualitaria de participación, la tolerancia, la solidaridad y el respeto como valor fundamental presidan cada una de las acciones pedagógicas y logren imponerse a cualquier diferencia (étnicas, sociales, culturales, económicas, de género, etc.) que puedan entorpecer el logro de los objetivos trazados.

Además, es de importancia manifestar altas expectativas respecto de las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos los alumnos, favoreciendo la autonomía y la perseverancia en el trabajo escolar. Otro elemento implicado en este aspecto es establecer un ambiente organizado de trabajo, disponer los espacios y recursos en función de los aprendizajes.

En conclusión, en este aspecto se busca establecer las mejores condiciones ambientales para el logro de los aprendizajes en nuestros alumnos, tanto en lo personal y social, como en los medios técnicos y de infraestructura involucrados, lo cual, debe ser parte de la planificación.

C. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.

De acuerdo a Henríquez, S. (2006), en este aspecto se consideran todos los aspectos involucrados en el proceso educativo que posibilitan el compromiso personal de los estudiantes con su propio aprendizaje. La labor del profesor adquiere gran trascendencia no por la cantidad de contenidos o enseñanzas que entregue o transmita a sus alumnos, sino por

la cantidad y calidad de las experiencias pedagógicas que pueda organizar en beneficio de sus alumnos. Se espera que produzca situaciones novedosas, productivas e interesantes, capaces de desencadenar en el alumno su interés por investigar y aprender. Socializando sus aprendizajes a través de diversos niveles de interacción.

Es importante que los alumnos sepan qué aprenderán, cuáles serán las habilidades que lograrán desarrollar tras aprehender exitosamente la unidad en cuestión. No basta con sólo anotar un objetivo sino, hay que transmitirles la importancia de alcanzarlo. Hay que motivarlos para que, desde su propia experiencia vital, se interesen en esos nuevos aprendizajes.

D. Responsabilidades profesionales.

Trabajar en este aspecto implica hacerse cargo de un fuerte compromiso y participación no sólo con los trabajos y tareas normalmente requeridas a los docentes (planificar, preparar clases, evaluar, etc.), sino también con el Proyecto Educativo institucional del lugar donde se desempeña, de una manera activa, influyendo permanentemente para ponerlo en práctica del mejor modo o ir adecuando a las necesidades que se vayan presentando.

Para hacerlo, se debe estar en un permanente proceso de evaluación, que permita detectar las dificultades, buscar formas de superarlas, comprender y hacerse cargo de aquellos elementos que impiden el aprendizaje de sus alumnos y buscar estrategias que allanen el camino. Desde otro punto de vista, esta responsabilidad también ha de traducirse en ser parte dinámica de la comunidad educativa donde uno está inserto, compartir y aprender de los colegas y con ellos, relacionarse con todos los estamentos de la comunidad con la actitud de un aprendiz consciente que sabe integrarse y colaborar en lo que pueda.

Para lo cual, es importante la reflexión sobre la propia práctica, que permitirá identificar las necesidades de desarrollo, actualización profesional y actuar de acuerdo. Además, construir relaciones profesionales

colaborativas con los colegas, promoviendo diálogos sanos y constructivos en aspectos pedagógicos e intercambiando prácticas exitosas.

Así mismo, se ha de propiciar relaciones colaborativas con padres y apoderados. Esto significa mantener permanentemente y por todos los medios informadas a las familias sobre los procesos de aprendizaje que enfrentarán los estudiantes, sobre los estados de avance de ellos y, cuando corresponda, instar la participación de las familias en actividades de aprendizaje, relación, recreación y convivencia de los alumnos.

2.3.4. GESTIÓN EDUCATIVA

El término gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, “gestión” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

2.3.5.DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

En la Gestión Educativa encontramos diferentes dimensiones para su aplicación, uno de ellos se refiere a los procesos de gestión educativa; sobre este tema Arenas Arana, M. E, manifiesta que “los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa”. Estas acciones son:

- ✦ **Planificación.** La autora indicada, la define como un proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

- ✦ **Organización.** Según Alvarado Oyarce, O; describe a la organización como función del proceso administrativo que consisten en la clasificación de actividades, para asignar a personas para su ejecución, mediante el uso de recurso, con el fin de lograr los objetivos institucionales.
- ✦ **Dirección.** El autor Calero Pérez, M, dice que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, en la dirección se aplican, con mayor precisión los aportes de la ciencia de la conducta.
- ✦ **Coordinación.** Para Alvarado Oyarce, considera que constituye una de las técnicas inherentes a la función de dirección, con las cuales se gerencia entidades educativas.
- ✦ **Control.** Según Calero Pérez, control es la medida y la corrección del desarrollo de las actividades programadas, para asegurar que los objetivos y planes de la institución se cumplan.

2.3.6.CRITERIOS PARA UNA BUENA GESTIÓN EDUCATIVA

Arana, M. E. (1998,); manifiesta que, cuatro son los criterios para lograr una buena gestión educativa. Estos criterios son:

- ✦ Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas, y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- ✦ Desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades definidas dentro de las escuelas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
- ✦ Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- ✦ Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que la optimicen.

2.3.7. Habilidades Sociales e influencia en las Relaciones

Interpersonales

Las habilidades sociales como bien sabemos son un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Caballo 1986).

Dentro de las habilidades sociales y relaciones humanas constituye un papel primordial las relaciones interpersonales es decir cualquier tipo de interacción del ser humano de forma directa o indirecta, mediante la cual, se busca cubrir las necesidades de los mismos. Es aprender a interrelacionarnos con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y virtudes, es también la capacidad de trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. Muchos investigadores coinciden en señalar que la base para el desarrollo de las relaciones interpersonales es el fortalecimiento en las habilidades sociales.

La Dra. Laura Oliveros aplica con éxito, todo un programa para mejorarlas incidiendo en las habilidades comunicacionales, Gordillo y Núñez (2005) desarrolla también un programa de Intervención psicopedagogía en habilidades sociales, señalando que su aprendizaje permite en las personas el desarrollo de autoestima y la capacidad de relacionarse con otras personas participando en actividades grupales. Por todo, todas estas experiencias exitosas en la mejora de las relaciones interpersonales y tomándolos como modelos decidimos elaborar la propuesta.

Habilidades que mejoran las Relaciones Interpersonales

Luca de Tena, C., Rodríguez R.I. Sureda I. (2001) Manifiesta que dado la competencia social es una estructura compleja en la que participa toda la

psique, reflexionamos sobre distintos aspectos que coadyuvan a su optimización. Nos interesa mostrar a los educadores y orientadores algunas vías que les permitan desarrollar frente a los educandos un comportamiento interno y externo positivo y hábil. La intervención educativa encaminada a potenciar la competencia social es recomendada para todo tipo de persona no solo para los que presentan algún problema. Indudablemente las personas tímidas, ansiosos, agresivos, etc.

Se puede beneficiar considerablemente de programa sistemáticos encaminado a promover la competencia social. Es cierto que, en sus orígenes, ésta modalidad de intervención se circunscribía al ámbito clínico, pero en la actualidad se ha extendido al mundo de las instituciones educativa. Una vez más, hay que insistir en el creciente reconocimiento y afianzamiento de psicólogos, psicopedagogos y pedagogos en las instituciones educativas es de gran ayuda en el campo del trabajo que analizamos. Esta competencia social en la institución puede trabajarse a partir de varios pilares conductuales:

LA COMUNICACIÓN

La teoría de la comunicación es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo realizamos los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación. Es decir, investiga en conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social. Está en estrecha relación con otras ciencias, de las cuales toma parte de sus contenidos a los integra entre sí.

La comunicación se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en la estructura de la sociedad, lo que hace que los estudiosos encuentren difícil un estudio de la misma con la exclusión de los sociales y los eventos del comportamiento. Dado que la teoría de la comunicación es un campo relativamente joven, éste es integrado en muchas ocasiones a otras disciplinas tales como la filosofía. La psicología, la sociología y la pedagogía y es posible que uno encuentre un consenso conceptual sobre comunicación vista desde los diferentes campos del saber.

El proverbio fue el punto entre la fase oral y la fase escrita y sirvió durante mucho tiempo como depósito de sabiduría y erudición. Con la tradición oral la palabra se convirtió en instrumento que hace posible el dominio de un hombre o grupo sobre los demás. MC. QUAIL (1987) el modelo de comunicación habla de una pirámide con diferentes tipos de comunicación: Interpersonal, intrapersonal, grupal, privada, unidireccional, bidireccional, visual, publicitaria, persuasiva, urbana, rural, educativa, etc.

La ciencia de la comunicación engloba un campo muy extenso el cual puede ser dividido en varios niveles (propuesto por Chafee – Bergan) siguiendo la organización social por lo que Mc Quail ilustra la nueva pirámide en 1987 en:

- Nivel concerniente a la sociedad (masiva pública)
- Nivel organizacional (unidireccional, bidireccional)
- Nivel Inter grupal (rural, privada)
- Nivel interpersonal (interpersonal, grupal)
- Nivel individual (intrapersonal)

Los primeros estudios a la comunicación fueron llevados a cabo en 1910. En Europa las personas dedicadas a hacer comunicación eran sociólogos, matemáticos, y filósofos. La historia de la investigación en comunicación, los precursores radican en la Universidad de Chicago tenemos:

- ✦ HERBERT MEAD. Retoma la teoría del ser social, aportando nuevas definiciones al interaccionismo simbólico; es decir, se interesa en el proceso de interacción social a través de símbolos y se concentra ante que nada en el acto de la comunicación, sin embargo, Mead propone una teoría de la formación social en donde el individuo toma conciencia de sí mismo a partir de observaciones sobre funciones del lenguaje a partir del juego individual y el juego colectivo. Esta capacidad de jugar permite en relativa armonía con los diferentes puntos de vista existentes dentro de las sociedades complejas.

- ✦ JOHN DEWEY. Se le considera como uno de los pioneros en la investigación de la comunicación. Sus conceptos de este son: De la comunicación, de la inteligencia; se caracteriza por una difusión entre la ciencia y la participación de la comunidad. Considerando a la comunicación como un instrumento de precisión social. Para Dewey, la comunicación es el fundamento de toda relación humana y produce bienes materiales y sociales que une a los individuos entre sí y permite la vida colectiva.

La comunicación es el intercambio del mensaje entre dos o más personas, e involucran el análisis personal de cada uno, lo cual genera una interacción basada en sus propios sentimientos e impresiones. La comunicación con lleva a utilizar un lenguaje que las personas entienden el cual puede ser verbal (hablar lo que se piensa y siente) no verbal (gestos, expresiones faciales, actitud corporal, miradas) mezcla de ambos o escrito.

En las ciencias sociales, la comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo esto en un medio determinado. El proceso de comunicación emisor – mensaje – receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor.

LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación, que las personas tienen al momento de relacionarse se encuentra estrechamente vinculada a la aparición, mantenimiento y manejo de los conflictos. Los estilos de comunicación pueden imaginariamente ubicarse en una línea continua. Los extremos del continuo representan a los estilos inadecuados que por lo general crean problema tanto a nivel personal como en las relaciones interpersonales. El estilo intermedio, conocido como

asertivo, se considera el más apropiado para la comunicación, así como el que permite manejar adecuadamente las situaciones de interacción social.

Se analiza los estilos:

- **El estilo de comunicación agresivo**, se produce cuando la expresión de pensamientos y sentimientos se realiza de manera directa, sin tomar en cuenta los derechos de los demás. Muestra estados emocionales de ira, furia y cólera.
- **El estilo de comunicación pasiva**, se produce cuando la expresión de pensamientos y sentimientos se realiza de manera indirecta y confusa. Las personas que utilizan este tipo de comunicación anteponen los derechos de los demás sobre sus propios derechos. Ello implica estados emocionales de ansiedad y temor.
- **El estilo de comunicación asertivo**, se produce cuando la expresión de pensamiento y sentimientos se realiza de manera directa y clara, representando nuestros propios derechos y los derechos de los demás. Las personas asertivas se muestran tranquilas y seguras de sí mismas.

Los estilos de comunicación se manifiestan no solo de la comunicación verbal pensamientos y sentimientos, sino también de la comunicación no verbal.

2.3.8.LA EDUCACIÓN EMOCIONAL

La educación emocional es un enfoque novedoso y atractivo, porque nos permite trabajar una metodología para prevenir la violencia.

Tomo en consideración las aportaciones de Daniel Goleman, como las de Vizquerra, de Álvarez Gonzáles y de otros.

Se ha definido la inteligencia emocional como un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de reconocer y controlar las emociones propias y ajenas, de discriminar entre ellas y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y acciones.

Goleman (1993) ha descrito cinco componentes de la misma (Tabla I).

Tabla 1. Los 5 componentes principales de la inteligencia emocional.

1. Autoconocimiento	Conocer las propias emociones
2. Autocontrol	Manejar las emociones
3. Autoemoción	Motivarse a sí mismo
4. Empatía	Reconocer las emociones de los demás
5. Habilidades Sociales	Arte de establecer buenas relaciones con los demás

Estas habilidades pueden aprenderse. Se entiende por Educación

Emocional. “Un proceso educativo, continuo y permanente que pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral. Para ello se propone el desarrollo de conocimientos y habilidades sobre las emociones con objeto de capacitar al individuo para afrontar mejor los retos que se plantean en la vida cotidiana. Todo ello tiene como finalidad aumentar el bienestar personal y social” (Bizquerra, 2000).

Los objetivos, contenidos y métodos de la Educación Emocional deberán ocupar un sitio cada vez más amplio y destacado en nuestro sistema educativo. Esta puede contribuir al desarrollo integral de la persona combatiendo al analfabetismo emocional descrito por Goleman.

Los objetivos, contenidos y métodos de la Educación Emocional deberán ocupar un sitio cada vez más amplio en nuestro sistema educativo. Uno de los elementos de la inteligencia emocional es el autocontrol emocional que se ha definido como “la habilidad para controlar o reorientar los propios estados de ánimo perjudiciales y la tendencia a pensar antes de actuar, así como a reservarse los juicios”. Particularmente, el tema del control de la ira resulta de especial relevancia para mejorar la convivencia y evitar comportamientos violentos.

2.3.9.Estrategias para la Intervención Educativa

El sistema educativo puede contribuir a perpetuar o, por el contrario, a corregir determinadas inercias hacia comportamientos violentos. Puede actuar en la dirección equivocada cuando aplica planteamientos educativos unificadores de los individuos en vez de otros sensibles a la diversidad y a las diferencias individuales, cuando promueve la competición frente a la cooperación, cuando alienta la utilización de estilos de interacción docente alumno caracterizados por el autoritarismo.

Cuando desalienta la participación de todos y reparte arbitraria y sesgadamente el protagonismo a unos pocos alumnos supuestamente “buenos” o “ideales” ignorando y excluyendo paulatina e inexorablemente a otros “no deseados” expresándoles rechazo, desatendiendo sus necesidades y precipitándoles a la exclusión escolar y social; y cuando utiliza estrategias de control inconscientes y contradictorias (bien permisividad absoluta, bien imposición autoritaria y rígida de las normas de comportamiento).

Por el contrario, desde los contextos educativos institucionales podemos ayudar a compensar y prevenir la expresión de conductas violentas proporcionando al alumnado un entorno en el que sea posible la interacción positiva entre iguales y con adultos significativos para ellos.

En líneas generales, la intervención educativa debe planificarse a medio y/o largo plazo, e instaurarse lo más precozmente que sea posible, implicando a todos los niveles de la comunidad educativa. La estrategia concreta a utilizar en cada centro guarda estrecha relación con el grado de implicación del profesorado (Tabla 2. Bizquerra, 1998) y de la comunidad educativa.

Tabla 2. Estrategias de intervención en función del grado de implicación del profesorado.

Grado de implicación del profesorado (De menor a mayor) Estrategias de intervención (De menor a mayor complejidad)	
- Se desentiende el tema	- No hay intervención
- Ocasionalmente algún profesor muestra interés	- Orientación ocasional de algún profesor
- Buena disposición para intervenir a través del PAT	- Programas en paralelo, al margen de las diversas materias (actividades extraescolares)
- Grupo de profesores interesados en trabajar de forma coordinada sobre el tema	- Asignaturas de síntesis
- Casi la totalidad del profesorado manifiesta interés	- Acción tutorial
	- Integración curricular
	- Integración interdisciplinaria
	- Sistemas de programas integrados

La Educación Emocional y la prevención de la violencia pueden tratarse como temas transversales en estrecha relación con otros temas transversales clásicos.

- Educación para la salud, prevención del estrés
- Educación moral (conflictos)

Para llevar adelante esta opción se requiere la participación de la totalidad -o casi totalidad- del profesorado en sus clases a lo largo de todo el currículum académico, así como la elaboración y preparación de materias desde las diversas áreas. Las actividades y los contenidos de prevención de la violencia podrían integrarse de forma transversal a lo largo de dichas áreas en todos los

niveles educativos de manera coherente y coordinada entre las diferentes personas y áreas implicadas.

Las programaciones didácticas se adaptarían a los contenidos y estrategias didácticas que contribuyen a los objetivos de la propuesta incidiendo muy especialmente en el desarrollo y adaptación de objetivos actitudinales.

El profesorado desarrollaría el programa al mismo tiempo que explica su materia. Se trata de una “infusión” o “integración” en el currículum académico de contenidos educativos que van más allá de lo estrictamente instructivo (integración curricular). Los diversos temas de la propuesta se introducirían en determinado curso, pero son retomados, ampliados y profundizados en sucesivos cursos posteriores.

La integración curricular interdisciplinaria sería un paso más en la integración curricular que requiere una gran implicación del profesorado y una coordinación ejemplar entre ellos. Los contenidos de la propuesta se aplicarían de forma sincronizada por los distintos profesores que los vayan a impartir. Desde todas las materias se hace alusión a determinado tema y durante un mismo periodo de tiempo.

CAPITULO III

**RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA
PROPUESTA**

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

TABLA N° 01: SENTIDO DE INTENCIONALIDAD FORMATIVA

INTERROGANTES	SÍ		NO		A VECES		TOTAL
	N°	%	N°	%	N°	%	N°
1.- ¿La responsabilidad de fomentar la innovación es de los profesores?	4	40	0	0	6	60	10
2.- ¿Cree que el cambio realizado en la I.E. ha generado mejoras?	4	40	0	0	6	60	10
3.- ¿Cree que sus estudios le han dado la suficiente formación para el trabajo que realiza?	6	60	4	40	0	0	10

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

ANÁLISIS DE DATOS

Dirección menciona que la responsabilidad de la innovación está en los Docentes. Además, menciona que los cambios en los últimos 5 años se han dado a través de modernización de la gestión, uso de las TIC, trabajo en base a proyectos, capacitación a personal e institucional.

Mientras que los docentes, 6 mencionan que la innovación se da en forma vaga y 4 afirma que si sienten que debe darse la innovación, que el responsable es el docente por su formación profesional. Las encuestas manifiestan una realidad institucional acerca de la intencionalidad formativa en las innovaciones, se puede indicar que la mayoría de docentes de nivel inicial no reconoce la responsabilidad de la innovación en un 60% y que necesitan una mejor preparación ya que no ha sido suficiente con lo dado en sus instituciones superiores.

TABLA N° 02: ACCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DOCENTE

INTERROGANTES	SÍ		NO		A VECES		TOTAL
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	N°
1.- ¿Las actividades que realizan tiene secuencia?	4	40	6	60	0	0	10
2.- ¿Desde la programación curricular anual se ha solucionado problemas?	4	40	6	60	0	0	10

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

Análisis e Interpretación de datos

En cuanto a la entrevista de dirección menciona que se está trabajando acorde con los lineamientos del sector.

En opinión de las encuestas a los docentes podemos decir que realizan un trabajo curricular con secuencia de actividades en un 40%, lo cual permitirá realizar una propuesta para mejorarlo.

Si bien algunos docentes manejan una programación con secuencia de actividades. Además, la dirección manifiesta que está acorde, pero aún queda por realizar cambios.

**TABLA N° 03: METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA –
APRENDIZAJE**

INTERROGANTES	SÍ		NO		A VECES		TOTAL
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	N°
1.- ¿Los profesores se capacitan permanentemente para ofrecer un buen servicio a los niños?	5	50	5	50	0	0	10
2.- ¿El docente hace uso de nuevas tecnologías, televisión, computadoras, medios audiovisuales?	5	50	5	50	0	0	10
3.- ¿Es innovador a través de proyectos experimentales?	2	20	8	80	0	0	10
4.- ¿Se estará innovando constantemente?	0	0	10	100	0	0	10

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

Análisis e Interpretación de datos

En cuanto a la entrevista del Docente el tiempo ofrecido para apoyar en la Innovación de alguna manera en el trabajo educativo es limitado.

La metodología que ofrecen los docentes está en media y el 50% necesitan capacitarse en los temas.

Si bien los profesores manifiestan que aplican metodología activa en un 80%, sin embargo, se evidencia que en la Práctica aún falta el trabajo en equipo de dicha metodología.

TABLA N° 04: ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

INTERROGANTES	SÍ		NO		A VECES		TOTAL
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	N°
1.- ¿Los docentes deben innovar con estrategias nuevas?	4	40	0	0	6	60	10
2.- ¿Los juegos que realizan los niños son motivados en el trabajo educativo?	4	40	6	60	0	0	10
3.- ¿Se han implementado acciones como son atención temprana, la investigación y estrategias nuevas?	2	20	8	80	0	0	10
4.- ¿Ofrece las últimas tecnologías en la pedagogía?	4	40	6	60	0	0	10

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

ANÁLISIS

La estrategia no está bien dada, ya que hay temas en el Nivel Inicial que aún falta mejorarlas, ya que según las entrevistas realizadas a dirección y los docentes admiten que el trabajo es bueno, pero falta desarrollo de la creatividad.

ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES DE FAMILIA

TABLA Nº 05: HABILIDADES DE LOS DOCENTES

INTERROGANTES	SI		NO		TOTAL
	Fi	%	Fi	%	
1. Se siente satisfecho con el trabajo docente	5	25	15	75	20
2. ¿Cree Ud. que el trabajo ofrecido por los docentes ofrece la nueva tecnología?	4	20	16	80	20
3. ¿Existe buena relación entre Ud. y la docente?	5	25	15	75	20
4. ¿El trabajo docente es bueno?	8	40	12	60	20
5. ¿Su niño se siente satisfecho por el trabajo docente realizado?	10	50	10	50	20
6. ¿Los juegos que hacen uso pleygo, rompecabezas, saltar sogas, muñecos, cometas, invención de oficios y fútbol?	10	50	10	50	20
7. ¿Les gustará la escuela a los niños?	12	60	8	40	20
8. ¿Conoce los juegos que han aprendido los niños?	8	40	12	60	20
9. ¿Cree que todos los juegos mejoran su aprendizaje?	4	20	16	80	20
10. ¿Refuerza lo aprendido en la institución educativa?	8	40	12	60	20
11. ¿Entiende el término innovación?	8	40	12	60	20
12. ¿En la institución educativa se está innovando?	4	20	16	80	20

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

ANÁLISIS

Se observa que los Padres en su mayoría, presentan poco conocimiento, al mismo tiempo que reconocen que el trabajo de las docentes no ha sido muy bueno ya que su metodología no tiene un impacto alto en el uso de las tecnologías nuevas.

ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

TABLA Nº 06: ACTITUDES DE GESTION DE DESEMPEÑO DOCENTE

PALABRA ESTÍMULO	RESPUESTA			TOTAL
		Fi	%	
PROFESORA	Buena	15	75	20
	Bonita	5	25	
CARPETA	Grande	5	25	20
	Le gusta	5	25	
	Bonita	5	25	
	Buenas	5	25	
SILLAS	Buenas	6	30	20
	Les gusta	5	25	
	Bonita	3	15	
	Grandes	6	30	
AMBIENTE	Les gusta	10	50	20
	Bonita	5	25	
	Limpia	5	25	

TRABAJO	Bueno	12	60	20
	Bonita	8	40	
TAREAS	Buenas	10	50	20
	Malas	5	25	
	Le gusta	5	25	
AULA	Hermosa	7	35	20
	Buena	5	25	
	Bonita	5	25	
	Mala	3	15	
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Buena	10	50	20
	Grande	5	25	
	Bonita	5	25	
ÚTILES ESCOLARES	Buenos	5	25	20
	Le gusta	5	25	
	Bonito	5	25	
	Limpios	5	25	
JUEGOS	Buenos	10	50	20
	Le gusta	5	25	
	Bonito	5	25	
DEPORTE	Buenos	5	25	20
	Le gusta	12	60	

	Bonita	3	15	
COMPUTADORA	Le gusta	5	25	20
	Bonita	5	25	
	Me encanta	10	50	

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

Análisis e Interpretación de datos

Se observa que de los 20 niños encuestados a nivel de aulas de 5 años. Se ha podido comprobar que se utilizó palabras claves para propiciar el diálogo con respecto a las Actitudes que presentan, y en su mayoría están de acuerdo con el ambiente más no con las estrategias y metodologías que utiliza el docente

GESTION DEL DESEMPEÑO DOCENTE

TABLA N° 7: PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN

INTERROGANTES	SÍ		NO		A VECES		TOTAL
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
1.- ¿Los docentes son innovadores a través de proyectos experimentales?	0	0	8	80	2	20	10
2.- ¿La toma de decisiones que realizan los docentes en el trabajo es oportuna y eficaz?	0	0	8	80	2	20	10
3.- ¿Se planifica toda la documentación pertinente al año?	0	0	2	20	8	80	10

4.- ¿Dirección analiza la normatividad vigente en forma conjunta con el personal a su cargo	0	0	2	20	8	80	10
---	---	---	---	----	---	----	----

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

Análisis e Interpretación de datos

La planificación en toda actividad educativa es necesaria, se da a veces durante el año manifiestan los docentes encuestados, en su mayoría. En lo que respecta a la opinión de dirección coinciden en que están de acuerdo con el trabajo realizado por los docentes.

TABLA N° 08: ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN

INTERROGANTES	SÍ		NO		A VECES		TOTAL
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
1. ¿Conforma grupos de trabajo a fin de mejorar los aprendizajes?	4	40	6	60	0	0	10
2. ¿Desde el PCA se ha solucionado problemas del nivel inicial?	4	40	6	60	0	0	10
3. ¿Los docentes y Personal Administrativo están contentos con la gestión de dirección?	0	0	6	60	4	40	10
4. ¿Se dirige con acierto la gestión?	0	0	6	60	4	40	10
5. ¿La I.E. se proyecta a la comunidad en acciones de bienestar social?	2	20	0	0	8	80	10
6. ¿Delega funciones en forma oportuna?	2	20	0	0	8	80	10

7. ¿Las comisiones de trabajo responden adecuadamente con sus responsabilidades?	2	20	0	0	8	80	10
8. ¿La I.E. presenta un buen ambiente?	2	20	0	0	8	80	10
9. ¿Los educandos se sienten satisfechos con el servicio ofrecido?	0	0	2	20	8	80	10
10. ¿El reglamento interno necesita reformularse oportunamente?	0	0	2	20	8	80	10

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

Análisis e Interpretación de datos

Las encuestas realizadas a los docentes, muestran que la satisfacción en el servicio ofrecido es regular, sin embargo, no existe una gestión oportuna que responda a delegar responsabilidad para cumplir con una buena organización.

TABLA N° 09: CONTROL DE LA GESTIÓN

INTERROGANTES	SÍ		NO		A VECES		TOTAL
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
1.- ¿En la misión y visión de la I.E. es adecuada?	2	20	8	80	0	0	10
2.- ¿La I.E. garantiza la formación eficiente del docente de educación inicial?	6	60	4	40	0	0	10
3.- ¿Existe una visión prospectiva en el enfoque de la innovación?	2	20	8	80	0	0	10
4.- ¿Existe una imagen institucional positiva?	6	60	0	00	4	40	10

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

Análisis e Interpretación de datos

La encuesta realizada a los docentes demuestra que se tiene que mejorar la formación del profesorado, ya que se tiene que ver un conjunto de pruebas que den cuenta de los aspectos considerados representativos como la vocación, las aptitudes y la transmisión de conocimientos partiendo de un modelo global de formación que permite facilitar la comunicación, favorece integraciones, variar la estimulación, preparar feed back conducir a la síntesis de resultados.

TABLA N° 10: FORMACIÓN PROFESIONAL

INTERROGANTES	SÍ		NO		A VECES		TOTAL
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
1. ¿Las Prácticas Profesionales Se Deben Realizar Desde Los Primeros Ciclos?	10	100	0	0	0	0	10
2. ¿Los Grados Académicos en su mayoría son Bachilleres?	5	50	5	50	0	0	10
3. ¿Trabajan actualmente en la especialidad cursada?	10	100	0	0	0	0	10
4. ¿Su asistencia en capacitaciones en su mayoría son de 60 horas?	5	50	5	50	0	0	10

FUENTE: Encuesta aplicada en la Institución Educativa N°119 "Felipe Alva y Alva"

ANÁLISIS

En cuanto a la entrevista del personal directivo se llegó a la conclusión de: que la calidad del docente está de acuerdo a los lineamientos del sector.

Todos concuerdan que las prácticas que forman a los docentes se den desde los primeros ciclos, de esta manera se forja una sólida base para desempeñarse, y precisamente por esta razón, todos se desempeñan en sus respectivas especialidades.

3.2.MODELO TEÓRICO



3.3.PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

3.1.1. DENOMINACIÓN

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°119
"FELIPE ALVA Y ALVA"**

3.1.2. INTRODUCCIÓN

La propuesta de estrategias de gestión se fundamenta en teorías que nos permitirá comprender los comportamientos del ser humano y su desenvolvimiento como líder dentro de la institución educativa. Un liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas.

En este aspecto el liderazgo está relacionado con el buen desempeño docente y las relaciones interpersonales, ya que el sistema cognitivo de un individuo es el proceso en virtud del cual influye sobre las actividades de un grupo organizado con respecto a la fijación y consecuencia de las metas. El ambiente Psicológico es la situación en que las personas perciben e interpretan su ambiente externo. En este ambiente las personas y objetos adquieren valencias. Cuando su ambiente es positivo, cuando las personas satisfacen sus necesidades. En cambio, los negativos causan repulsión.

Es por eso que la presente propuesta busca mejorar o fortalecer el liderazgo de los docentes y personal jerárquico de la Institución Educativa N N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo, región Lambayeque.

3.1.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

□ GENERAL

Promover el desempeño docente en la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva”

□ ESPECIFICOS

Contribuir a la práctica del liderazgo institucional

Mejorar el desempeño docente y las relaciones interpersonales

Monitorear y evaluar el desarrollo de la propuesta.

3.1.4. FUNDAMENTACIÓN

A. FUNDAMENTOS TEORICOS

LIDERAZGO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD

Para administrar organizaciones complejas sistematizo 14 principios para el comportamiento gerencial en su teoría clásica que son:

- A. DIVISIÓN DEL TRABAJO: A más especialización, con mayor eficiencia desempeña su oficio
- B. AUTORIDAD: Del director este tendrá que tener autoridad personal. Para obtener buenos resultados
- C. DISCIPLINA: Los miembros de una I.E. deberán respetar las reglas y convenios. Esto será el resultado de un buen liderazgo.
- D. UNIDAD DE DIRECCION: Las decisiones a tomar tendrán un solo objetivo dirigidos por el director que será un solo plan
- E. UNIDAD DE MANDO: Los docentes recibirán instrucciones adecuados y sustentados.
- F. SUBORDINACIÓN: de interés individual al bien común: El interés de los docentes debe ser los intereses de la I.E. como un todo
- G. TRATO justo: El trato debe ser justo para todos los docentes
- H. CENTRALIZACION: Farol considera que los directores deben conservar su responsabilidad, pero también deben delegar funciones para de esta manera cumplir adecuadamente su oficio

- I. JERARQUIA: La línea de autoridad de las instituciones educativas deben estar organizadas en un organigrama
- J. ORDEN: Cada docente debe tener ordenada en sus responsabilidades y en sus funciones
- K. EQUIDAD: Los directores deben ser amistosos y equitativos en el trato con los docentes
- L. ESTABILIDAD LABORAL: Las constantes relaciones del Personal no es favorable para el funcionamiento de las instituciones educativas
- M. INICIATIVA: Los docentes deben tener la libertad para realizar sus metas trazadas, aun cuando se cometan errores
- N. ESPÍRITU DEL EQUIPO: Promover el espíritu de equipo para dar un sentido de unidad

Farol recomienda que es muy importante la comunicación verbal en lugar de la comunicación escrita

TEORÍA DE MC GREGOR

En esta teoría Mac Gregor clasificó el liderazgo en tres tipos de líderes :

- 1. Líder Racional: Es el que conduce a sus compañeros a dentro de los límites. Es responsable ante sus conducidos y controlado por los que le conceden autoridades
- 2. Líder Tradicional: Es el que tiene autoridad derivada del hecho de sustancia social y de su autoridad que es reconocida por la tradición
- 3. Líder Carismático: Es el tipo opuesto al líder racional, porque es el que consigue todo utilizando el magnetismo personal. Puede tener una total obediencia y confianza.

TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN CONTINGENCIAS

Según Charles Kinderlberger cuando no hay una forma única de administrar en forma óptima, ningún plan ni estructura organizacional ni estilo de liderazgo es idóneo para funcionar con eficacia absolutamente

en todas las situaciones. Para cada caso concreto el personal directivo deben hallar soluciones apropiadas. La teoría de administración de Contingencias se originó en el enfoque de sistemas para organizaciones Administrativas poniendo énfasis en el estilo de Liderazgo.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El liderazgo se adquiere cuando se posee dominio y manejo de las influencias interpersonales y directas.

El liderazgo en la Administración nos da a conocer Even Lunstedt en su libro “El Liderazgo en la Administración y su uso en el poder social” define claramente el liderazgo como “La habilidad para influir en el comportamiento de otros, formular caminos para llegar a esas metas y crear algunas normas sociales en el grupo”

La habilidad que tienen algunas personas para influir en algunas personas la mayor parte de veces permite lograr las metas que se trazan las instituciones cuando estas son positivas.

Henry Farol afirma “Que es imposible mejorar los niveles de productividad si no hay liderazgo”, los niveles de productividad si no hay liderazgo”

En su teoría clásica Henry Farol afirma que los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas y que los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo.

En la actualidad el legado de este modelo sería la elaboración de las normas de convivencia y el reglamento Interno.

B. FILOSÓFICA

En la vida real, los grupos tienen líderes en el sentido estricto, a pesar que los miembros de esos grupos no identifican a una sola Persona

A medida que un grupo toma forma una persona puede sobresalir en forma eficaz. De esta manera son muchas las razones que existen para adquirir liderazgo

Una vez que los líderes u otros miembros alcanzan un lugar preeminente, son capaces de hacer perder el interés en actividades en que ellos no sobresalen.

C. PEDAGÓGICA

Para conseguir el cambio en los docentes y fomentar el liderazgo se deben buscar experiencias que impliquen explorar y usar en su mundo personal acciones que les guste y les interese.

Que promueve el trabajo en equipo e incentivar la práctica de los valores.

3.1.5. EQUIPO DE TRABAJO

- La Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alba” del distrito de Chiclayo, región de Lambayeque.
- Docentes del Nivel Inicial

3.1.6. ALCANCE E IMPACTO DE LA PROPUESTA

La población Beneficiada está conformada por los 18 docentes de la I.E.

3.1.7. BENEFICIOS POR ALCANZAR

- ✚ Integración de la comunidad educativa en las actividades programadas
- ✚ Revalorar las relaciones interpersonales y fortalecer el liderazgo en el proceso educativo
- ✚ Impulsar la práctica del liderazgo como un recurso para mejorar el clima y las relaciones interpersonales entre los docentes

3.1.8. LINEAS ESTRATEGICAS

Brindar a los educandos un adecuado clima y buenas relaciones interpersonales basadas en un buen liderazgo

Se llegó a la conclusión que las relaciones interpersonales son conflictivas y que el 44 % de docentes opinan que no existe equidad en el trato que les brinda dirección al personal docente y que el 66 % de los docentes no practican valores en la I.E. u que el 61 % son indiferentes con sus colegas que no existe compañerismo.

En el trabajo de campo se pudo determinar que existen los siguientes problemas:

- Falta de liderazgo institucional
- Deficiente nivel de comunicación
- Deterioro en las relaciones humanas
- Falta de estímulos a la labor que realizan los docentes
- Falta de solidaridad
- Imposición de ideas
- Agresiones verbales
- Trato injusto
- Indiferencia entre colegas

3.1.9. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE LA PROPUESTA

La meta principal es identificar y fortalecer las relaciones interpersonales y el desempeño docente, partiendo de la práctica de un liderazgo democrático en los docentes educandos.

El eje principal consistirá en la preparación y capacitación constante del personal directivo y docente que se darán a través de conferencias dentro de la Institución con profesionales de la provincia y de reconocida trayectoria académica, que contribuyan a que los docentes reflexionen en que es muy importante tener un clima institucional que favorezca a las buenas relaciones interpersonales.

3.1.10. Los Contenidos a tratarse serán

Fundamentación teórica de liderazgo

- Estrategias para motivar e incentivar a los docentes a ser partícipe de la práctica de un liderazgo
- Estrategias para incentivar a la práctica de valores orientados a la vida
- Estrategias para formar líderes de grupo

3.1.11. Estrategias metodológicas

De acuerdo a las necesidades encontradas en la investigación empírica se realizaron dos acciones paralelas las cuales para el mejor entendimiento serán:

- Capacitaciones
- Talleres

A. CAPACITACIONES

✦ Objetivo

Obtener una participación activa de todos los agentes educativos para mejorar y desarrollar liderazgo que favorezca el desempeño docente y las relaciones interpersonales

✦ **Funcionamiento**

El director y la Investigación se encargarán de solicitar a los docentes que participen activamente en el desarrollo de la capacitación con los propósitos de complementar sus conocimientos que han ido adquiriendo durante su formación académica y en la escuela

Se solicitará a las docentes sugerencias para la capacitación con temas de su interés con la finalidad de que propongan contenidos para complementar los temas. Las sugerencias serán seleccionadas para ser tomadas en la capacitación.

Durante el desarrollo de la capacitación el personal directivo y docente participará activamente socializando y dando a conocer sus puntos de vista se harán comentarios durante el desarrollo del evento.

B. TALLERES ✦

Objetivo

Intercambiar experiencias entre los docentes y proponer.

✦ **Funcionamiento**

Se tomarán acuerdos entre docentes y directivos de la Institución Educativa para establecer un cronograma para el desarrollo de talleres

Se les invitará formalmente a los docentes e indicándolos las fechas y horarios en que se desarrollan los talleres.

Para su desarrollo se utilizarán recursos previstos y se tratará de aprender el tiempo.

Se evaluará permanentemente para superar los errores en los próximos talleres.

3.1.12. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL CLIMA INSTITUCIONAL

a) Para despertar el interés

- Se realizará dinámicas
- Se planteará interrogantes

b) Para activar y mantener el interés

- Variar y diversificar tareas
- Activar los conocimientos previos
- Utilizan discursos coherentes y claros
- Se empleará lecturas e ilustraciones
- Se pedirá que siguieran las metas a seguir

c) Se organizará grupos de trabajo


- Donde los grupos se formarán con dinámicas para que de esta manera no siempre sean los mismos integrantes
- Se planificará de manera ordenada las acciones a realizarse
- La participación activa de todos los docentes será un elemento importante durante todo el proceso

ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR A LA PRÁCTICA DE VALORES

 Se fomentará el dialogo.

 Se elaborará norma de convivencia ser respetadas durante el proceso

 Fomentar el trabajo colectivo

 Incentivar a la práctica de valores con el ejemplo

- ✚ Proyectar videos de práctica de valores
- ✚ Analizar lecturas
- ✚ Promover que los docentes participen de forma espontánea
- ✚ Incentivar a los docentes que propongan nuevos temas
- ✚ Enseñar que de los errores se aprenden.

ESTRATEGIAS PARA FORMAR LÍDERES DE GRUPO

- Incentivar que participen de manera espontánea durante el taller
- Proponer medios para adquirir el liderazgo
- Utilizar métodos para saber impartir ordenes
- Enseñar técnicas para delegar funciones
- Promover el desarrollo de la personalidad
- Orientarlos a la búsqueda de medios que les permita ser líderes democráticos
- Seguir que se reflexione sobre los progresos adquiridos
- Rendir a los docentes se expresen sus vivencias de forma espontánea
- Modelado de valores
- Mostrar que es indispensable afrontar las tareas buscando siempre algo que aprender
- Concluir que escuchando al menos incapaz se puede aprender cosas valiosas

CONCLUSIONES

- Se diagnosticó que la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo en la provincia de Lambayeque, presenta un bajo nivel de desempeño docente; donde la mayoría de docentes refiere que los docentes si innovan pero de manera incipiente; además se dice que los docentes de Inicial trabaja con los lineamientos a lo que es corroborado por 40% docentes afirma que pese a ello no se generan cambios; en otro ámbito 80% de docentes refiere que utiliza la participación activa, pero se evidencia que dejan de lado el trabajo en equipo y el 60% reconoce que las estrategias que utilizan no se dan de manera adecuada.
- Por otro lado, la mayoría de padres de familia no reconoce estrategias innovadoras a nivel de la Institución, además afirma que el trabajo que realizan los docentes ha sido de manera regular, ya que su metodología sigue siendo tradicional. Similar son los resultados obtenidos de la gran mayoría de los estudiantes que se evidencia que están de acuerdo con el ambiente de la Institución más con la forma en que enseñanza. Finalmente, la gran mayoría de docentes se encuentra regularmente satisfecho con el servicio que brindan; sin embargo, consideran que no existe una gestión oportuna que favorezca una organización.
- Se diseñó una propuesta Institucional basado en la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard y en la teoría de McGregor, que estuvo dirigido a los docentes de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo en la provincia de Lambayeque; en esta propuesta, se establecieron 03 diferentes estrategias para: fortalecer el Clima Institucional, incentivar la práctica de Valores y formar líderes de grupo.
- Se contribuyó a la mejora del desempeño y convivencia de los docentes de la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo en la provincia de Lambayeque.

RECOMENDACIONES

1. A la Institución Educativa N°119 “Felipe Alva y Alva” del distrito de Chiclayo en la provincia de Lambayeque, aplicar la propuesta de estrategias de gestión con el fin de mejorar el desempeño de los docentes; con ello asegurar una óptima calidad educativa.
2. Capacitar al personal directivo y docente, sobre la importancia y mejora del liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
3. Replicar el estudio a otras instituciones, con fines comparativos y para establecer tendencias del comportamiento de los docentes en el contexto de la educación
4. Se sugiere desarrollar una política de gestión de recursos propios y de financiamiento específico a través de alianzas con otras entidades públicas y privadas, para las mejoras de la infraestructura de la escuela.
5. Incentivar a los Coordinadores y al personal docente a la puesta en práctica de las estrategias presentadas.
6. Incluir en la difusión de resultados y estrategias de esta investigación, al personal administrativo y obrero de la institución educativa, con la intención de que toda la comunidad escolar se motive, logrando a futuro, un cambio de actitud para que realicen sus funciones con excelencia, el contexto educativo donde se desenvuelven.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVARADO OYARCE, Otoniel. Gestión Educativa. (p.158)
2. ARTEGA CHIGNE, Victoria. Liderazgo. (2006)
3. Campos D. José y otros (2005). Constructos Teóricos y Prácticos para la elaboración de una Tesis de maestría y doctorado.
4. CHAVANEATO, Adalberto (1993) Liderazgo.
5. Cornejo C. Rolando (2008), Metodología de la Investigación.
6. COVAY, S. (1997). Liderazgo Centrado en Principios. Laídos Barcelona.
7. Crisólogo Arce, Aurelio (1999). Diccionario Pedagógico. Ediciones ABEDUL. Lima – Perú.
8. DELGADO, L. (1994). El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes. Madrid. La muralla.
9. Farro C .Francisco (2006). Planificación y Administración y Sistemas Educativos. Bases Teóricas. T.I. Editorial Centro de Proyección Cristiana Lima.
10. FAYOL, Henry. Teorías de liderazgo.
11. FRANCO GREY, Milagros Janeline: 2008. “Relación entre los Factores del clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del consorcio de colegios Parroquiales del Departamento de Piura”. Universidad César Vallejo- Chiclayo.
12. Huamán Q. José M (2009). Organización y Administración de Centros Educativos.
13. Huaranga, Oscar (2005). Calidad Educativa y Enfoques Constructivistas.
14. Jiménez, W. 2006, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa
15. Jiménez, W. 2006. Administración Pública para el Desarrollo Integral.
16. LIKERT, Rensis. Teorías del comportamiento de la Administración.
17. MARCELO, Walter, COJAL, Bernardo (2003). Gestión Educativa. Lambayeque – Perú.
18. MAYO, Elton. Teoría de las Relaciones Humanas.

19. MINUDU (2008). Portal de Transparencias del Ministerio de Educación.
20. Ministerio de Educación Estándares de desempeño para la formación inicial de docentes, Santiago de Chile.
21. OCEANO UNO. Diccionario Enciclopédico Ilustrado.
22. PALOMINO, T. (1986) Nueva Dimensión de las Relaciones Laborales.
23. RAVITCH, D. (1996) Estándares Nacionales en Educación (Estado de la práctica).
24. REYES, L. 2006. Estándares del desempeño docente. Universidad Católica Silva Enríquez. Chile.
25. ROJAS, H. 2009. Evaluación del desempeño Docente. Universidad de Carabobo, Venezuela.
26. Sacha, Benjamín (2008), Administración y Organización Educacional. un Enfoque Conductista, Centro Regional de Ayuda Técnica, MEXICO.
27. SCHWEITZER, Albert. Teorías de las Relaciones Humanas.
28. Taylor, F-Fayol (2000). Principios de la Administración Científica.
29. Torres B. Carlos (2004). El proyecto de Investigación Científica.

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

Estimado docente la presente encuesta, tiene como objetivo buscar información acerca de su trabajo. Marcar con una X la respuesta que usted crea conveniente.

I. INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE

Nº	ITEM	ESCALA		
		SÍ	NO	A VECES
01	¿Planifica su trabajo docente?			
02	¿Cree que sus estudios le han dado suficiente formación para el trabajo que realiza?			
03	¿Considera buena la calidad de trabajo docente?			
04	¿Cuenta con equipos y material didáctico?			
05	¿Trabaja actualmente en la especialidad cursada?			
06	¿Los docentes en su mayoría eligen la carrera docente por amor a los niños?			
07	¿Usted cree que la práctica pedagógica persigue la investigación?			
08	¿Las actividades que realiza a los docentes tiene secuencia?			
09	Los docentes ¿hacen uso de tecnologías como medios audiovisuales, televisión computadora?			
10	Los docentes ¿son innovadores a través de proyectos experimentales?			

11	¿La toma de decisiones que realizan los docentes en su trabajo es oportuna y eficaz?			
12	¿Conforma grupos de trabajo a fin de mejorar los aprendizajes?			
13	¿Los niños demuestran habilidades en su actuar?			
14	¿Cree que los juegos son motivadores en su trabajo educativo?			
15	¿En los educandos se observa el razonamiento y la lógica?			
16	¿Desde la programación curricular anual se ha solucionado problemas del nivel inicial?			
17	¿Los docentes deben innovar con estrategias nuevas?			
18	¿Se debe llevar a la práctica estrategias para la innovación?			
19	¿Usted está interesado en innovar?			
20	¿El ambiente para innovar debe ser amplio y libre?			
21	¿Los TIC son una forma de innovar?			

Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO

Nombre: _____

Nivel Magisterial: _____

I. FORMACIÓN PROFESIONAL

1. Nombre de la universidad: _____

1.1. Centro de formación profesional: _____

1.2. Nombre del I.S.P.: _____

1.3. Ciudad: _____

2. Grados académicos y títulos:

2.1. Bachiller _____ Magíster _____ Doctor _____

II. EXPERIENCIA PROFESIONAL

Años en el ejercicio de su profesión _____

III. PERFECCIONAMIENTO, CAPACITACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN EN EDUCACIÓN EN LOS PRIMEROS CINCO AÑOS

1. ¿Realizó eventos con más de 60 horas?

2. ¿En qué aspectos y/o temas se ha capacitado durante los últimos 5 años?: _____

3. ¿Qué temas le interesaría conocer más adelante?

IV. INNOVACIÓN

4.1. ¿De quienes cree que es responsabilidad fomentar la innovación, del Estado? Especifique. _____

Institucional

4.2. ¿Qué cambios ha desarrollado su institución educativa en los últimos 5 años? Especifique.

Ámbito Administrativo: _____

Ámbito Pedagógico: _____

Ámbito Institucional: _____

4.3. ¿Cree que el cambio realizado en su Institución Educativa ha generado mejoras? Especifique _____

4.4. ¿La Institución Educativa realiza acciones prácticas para innovar?

4.5. ¿Cómo estima que es la calidad del trabajo docente que se realiza en el nivel inicial? _____

Pedagógico

4.6. ¿Cree que las actuales estrategias están acordes con el enfoque constructivista para mejorar el aprendizaje?

4.7. ¿Sus docentes ha realizado cursos de capacitación en innovación para mejorar su trabajo docente en la I.E.?

4.8. ¿Se evalúa el avance de los docentes en forma permanente?

4.9. ¿Existen probabilidades de ayudar a los demás docentes sobre el desempeño de las labores?

Administrativo

4.10. ¿En la misión, visión u objetivos se explicita la innovación como aspecto central? Especifique. _____

4.11. ¿La misión de la Institución Educativa está planteada:

- a) De manera correcta
- b) De acuerdo a la realidad
- c) No está de acuerdo a la realidad.

4.12. ¿en el PEI está considerado los cursos de capacitación e innovación?

4.13. ¿Cree que es importante que haya innovaciones en una I.E. para mejorar el servicio educativo?

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

Nivel Educativo: _____ Nivel magisterial: _____

Fecha: _____

Estimado colega, la presente es una encuesta con fines de investigación.

Mucho le agradeceremos marcar sus respuestas, con una X, en el recuadro respectivo. La información que proporcione es totalmente confidencial y anónima.

Le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. FORMACIÓN PROFESIONAL

1. Centro de formación profesional

1.1.Nombre de la universidad:

1.2.Nombre del I.S.P.:

1.3.

Ciudad: _____

2. Grados académicos y títulos:

2.1. Bachiller	2.2. Magíster	2.3. Doctor
a) Graduado ()	a) Graduado ()	a) Graduado ()
b) Egresado ()	b) Egresado ()	b) Egresado ()
c) Estudiante ()	c) Estudiante ()	c) Estudiante ()

2.4. Licenciado (especialidad)	2.5. Segunda especialización en:

a) Titulado ()	a) Titulado ()
b) Egresado ()	b) Egresado ()
c) Estudiante ()	c) Estudiante ()

3. Grados y títulos en otras ramas profesionales:

3.1. Bachiller	3.2. Magíster	2.3. Doctor
a) Graduado ()	a) Graduado ()	a) Graduado ()
b) Egresado ()	b) Egresado ()	b) Egresado ()
c) Estudiante ()	c) Estudiante ()	c) Estudiante ()

2.4. Licenciado (especialidad)	2.5. Segunda especialización en:
a) Titulado ()	a) Titulado ()
b) Egresado ()	b) Egresado ()
c) Estudiante ()	c) Estudiante ()

II. EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1. Años en el ejercicio de su profesión ()

III. PERFECCIONAMIENTO, CAPACITACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN EN EDUCACIÓN EN LOS PRIMEROS CINCO AÑOS

Eventos con más de 60 horas	2 eventos con menos de 60 horas
De 6 y más eventos ()	De 6 y más eventos ()
De 3 a 5 eventos ()	De 3 a 5 eventos ()
De 1 a 2 eventos ()	De 1 a 2 eventos ()

IV. TRABAJO DOCENTE

1. ¿Planifica su trabajo docente?	2. ¿Cómo estima que es la calidad de su trabajo docente?
a) Siempre () b) Frecuentemente () c) Parcialmente () d) Nunca ()	a) Muy bueno () b) Bueno () c) Regular () d) Deficiente ()
¿Por qué? _____ _____	¿Por qué? _____ _____
4. ¿Cuenta con equipos y material didáctico?	5. ¿Cree que sus estudios, le han dado una suficiente formación para el trabajo que realiza?

a) Suficiente ()	a) Siempre ()
b) Satisfactoria ()	b) Frecuentemente ()
c) Regular ()	c) Parcialmente ()
d) Insuficiente ()	d) Nunca ()

6. ¿Trabaja actualmente en la especialidad cursada?	7. ¿Cuáles cree que son los motivos por los que los docentes eligen la carrera magisterial?
a) Si ()	a) Por necesidad ()
b) No ()	b) Amor a los niños ()
c) No trabajó en la especialidad ()	c) Pedagogía ()
d) Me encanta el trabajo ()	d) Me gustaría mi carrera profesional ()

V. CONOCIMIENTOS

1. Desde su experiencia ¿cuándo considera que debería realizarse las prácticas profesionales ?	2. ¿Los docentes planifican su trabajo?
a) Desde el I Ciclo ()	a) Siempre ()
b) Desde el IV Ciclo ()	b) Frecuentemente ()
c) Desde el IX Ciclo ()	c) Parcialmente ()
d) Desde el último año ()	d) Nunca ()

3. ¿Cómo estima que es la calidad de su trabajo docente de compañeros trabajo?	4. ¿Qué criterios persigue la práctica pedagógica?
a) Muy buena () b) Bueno () c) Regular () d) Deficiente ()	a) Investigación () b) Reflexión del actuar educativo () c) Autocrítica () d) Manejar mejor la acción educativa ()
5. ¿Las actividades que realiza tienen secuencia?	6. ¿Cree que sus colegas se capacitan permanentemente para ofrecer un buen servicio a los niños?
a) En su totalidad () b) Parcialmente () c) A veces ()	a) En forma permanente () b) De vez en cuando () c) Rara vez ()

VI. INNOVACIÓN

1. ¿Hace uso de tecnologías?	2. ¿Es innovador a través de proyectos experimentales?
------------------------------	--

a) Computadoras ()	a) Escuelas saludables ()
b) Televisión ()	b) Plan lector ()
c) Medios audiovisuales ()	c) Biohuerto ()
d) No hace uso de ningún medio ()	d) Uso de los TIC ()
	e) No toma en cuenta ()

3. ¿La toma de decisiones que realizan los docentes en el trabajo educativo es oportuno y eficaz?	4. ¿Conforma grupos de trabajo a fin de mejorar los aprendizajes?
a) Siempre () b) No siempre () c) A veces () d) De vez en cuando ()	a) Sí () b) No () c) A veces () d) De vez en cuando ()
5. ¿Los niños demuestran habilidades en su actuar?	6. ¿En los educandos se observa el razonamiento y la lógica?
a) Sí () b) No () c) A veces ()	a) Sí () b) No () c) A veces ()
7. ¿Qué deben hacer los docentes para motivar a los niños?	8. ¿Qué acciones prácticas se deben hacer para lograr las competencias de innovación? Especifique.

<p>a) Llamar la atención con sorpresas()</p> <p>b) Incentivar la investigación ()</p> <p>c) Innovar con estrategias nuevas ()</p> <p>d) Realizar trabajos ()</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>9. ¿Cree que sus compañeros de trabajo se capacitan permanentemente para ofrecer un buen trabajo? Especifique.</p>	<p>10. ¿Usted está interesado en innovar? Especifique.</p>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

<p>11. ¿Cree que los juegos que realizan los niños(as) son motivadores en su trabajo educativo? Especifique.</p>	<p>12. ¿Qué tipo de juegos se aplica con los niños(as)? Especifique.</p>
--	--

<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------	-------------------

<p>13. ¿Cree que hay estrategias nuevas de enseñanza? Especifique.</p>	<p>14. ¿Desde la programación curricular anual de aula, se ha solucionado problemas del nivel inicial? Especifique.</p>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

<p>15. ¿El uso de los TIC son una forma de innovar el trabajo educativo?</p>	<p>16. ¿Cómo debe ser el ambiente para innovar?</p>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

ENTREVISTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA

OPINIÓN ACERCA DEL TRABAJO DOCENTE

¿Se siente satisfecho con el trabajo realizado por la docente?

¿Cree Usted que el trabajo ofrecido por las docentes ofrece la nueva tecnología?

¿Existe buena relación entre Usted y la Docente?

¿Cómo evaluaría el trabajo docente?

¿Su niño se siente satisfecho por el trabajo docente realizado?

¿Qué juegos hacen uso los niños?

¿Le gustará la escuela a los niños?

¿Qué juegos nuevos han aprendido los niños?

¿Cree que todos los juegos ayudan a mejorar su aprendizaje?

¿Usted en casa refuerza lo aprendido en la Institución Educativa?

¿Qué entiende por innovación?

¿En la Institución Educativa cree que se está innovando?

TÉCNICAS PROYECTIVAS

1. Se proyecta a través de una computadora escenas de cómo responden a los aprendizajes.
2. Se presenta palabras, estímulos de figuras para que emitan opiniones acerca de la palabra presentada en un tiempo de 10 minutos.

PALABRA ESTÍMULO	/	RESPUESTA
	PROFESORA	

CARPETA

SILLAS

AMBIENTE

COMPAÑEROS

TRABAJO

TAREAS

AULA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

ÚTILES ESCOLARES

JUEGOS

DEPORTE
COMPUTADORA

3. Terminación de Oraciones se aplicará teniendo en cuenta la edad de los niños de 5 años.

- Lo que más me gusta de mi profesora _____
- Los compañeros que tengo en mi aula son _____
- El aula es _____
- Algunos le temen al aula porque _____
- Cuando pienso en mi Institución Educativa _____
Me _____ olvido _____ de

- Me gustaría pasar más tiempo en mi I.E. porque _____
- A mí me gustaría ser _____