



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION



**“MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICO SISTEMICO
PARA MEJORAR LOS APRENDIZAJES DE LOS
ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DE LA RED DE LA UGEL. LA JOYA, AREQUIPA”.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA: M. Sc. JUANA CARI MAYTA
ASESORA: DRA. YVONNE SEBASTIANI ELIAS

Lambayeque - Perú
2014

“MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICO SISTEMICO PARA MEJORAR LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE LA UGEL LA JOYA, AREQUIPA”.

**JUANA CARI MAYTA
AUTORA**

**Dra. YVONNE SEBASTIANI ELIAS
ASESORA**

Presentada a la Sección de Posgrado-Unidad de Doctorado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación

APROBADO POR:

**Dr. JOSE GOMEZ CUMPA
Presidente del Jurado**

**Dra. JULIA LIZA GONZALES
Secretaria del Jurado**

**Dr. JUAN AGUINAGA MORENO
Vocal del Jurado**

LAMBAYEQUE – 2014

INDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I	14
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA RELACIONADO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO.....	14
I. ASPECTOS INFORMATIVOS	15
REALIDAD PROBLEMÁTICA	15
1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE GESTION	15
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	20
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA	39
1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN	45
1.4.1.- METODOLOGÍA APLICADA	45
1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	46
1.4.3. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
1.4.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.....	47
CAPITULO II	49
ENFOQUE TEÓRICO Y CIENTÍFICO DEL MODELO DE GESTION PEDAGOGICO SISTEMICO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	49
2. TEORÍAS SOBRE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	49
2.1. TEORÍAS SOBRE EL MODELO DE GESTION PEDAGÓGICO SISTEMICO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	49
2.1.1. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN UNA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	50
2.1.1.1. LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	50

2.1.1.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	50
2.1.1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	51
2.1.1.4. FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	52
2.1.2. TEORIA DE LOS SISTEMAS.	66
2.1.2.1 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS.	68
2.1.3. LA GESTION EDUCATIVA.....	73
2.1.4. DILEMA DE LA GESTION EDUCATIVA Y SUS RESULTADOS EN APRENDIZAJES	76
2.1.5 HACIA UNA GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD.	78
2.1.6 GESTION PEDAGOGICA TRANSFORMACIONAL	79
2.1.7. POSESIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	80
2.1.8. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN PARA POTENCIAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.....	81
2.1.9.- GESTIÓN PARA CONSTRUIR UNA ESCUELA RESPONSABLE.	86
CAPITULO III	89
RESULTADOS Y PROPUESTA	89
3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	90
3.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES.....	90
3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	104
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
ANEXOS	137

RESUMEN

El trabajo de investigación “Modelo de Gestión Pedagógica Sistémico basado en la Teoría de Sistemas y Teoría de Desarrollo Organizacional para mejorar los aprendizajes de los estudiantes de la Instituciones Educativas de la RED del Nivel Primario de la UGEL La Joya - Arequipa”, surge como respuesta a la deficiente gestión pedagógica que realizan los directores, a causa del desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica y por la deficiente capacidad de liderazgo pedagógico del director; que repercute en el aprendizajes de los estudiantes.

Ante esta problemática el objetivo es elaborar un “Modelo de Gestión Pedagógica Sistémico basado en la Teoría de Sistemas y Teoría de Desarrollo Organizacional que contribuya a optimizar la gestión pedagógica de los directores; este Modelo de Gestión Pedagógica propone implementar una Gestión Pedagógica centrado en el aprendizajes de los estudiantes, fortalecer y apoyar a los docentes en su práctica pedagógica a partir del fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores, lo que ha sido verificado a través de la contrastación de la hipótesis.

Considerando los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta se presenta una propuesta que contribuye el fortalecimiento de la gestión pedagógica de los directores a través de las siguientes estrategias: “Programa de Formación sistémica de directivos”, “Programa sistémico de habilidades sociales para una gestión pedagógica”, “Programa de un Sistema de Monitoreo y Acompañamiento” y “Empoderamiento y promoción del liderazgo pedagógico del Director” En la elaboración de las estrategias se ha tomado como referente teórico, las siguientes teorías: “Teorías de Sistemas” y la “Teoría del Desarrollo Organizacional” .

La propuesta en mención permite que los directores desarrollen una gestión pedagógica más eficiente y eficaz centrada en el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: gestión- pedagógico-sistémico- aprendizajes

ABSTRACT

The research work "Systemic Pedagogical Management Model based on Systems Theory and Organizational Development Theory to improve the learning of the students of the Educational Institutions of the Primary Level Network of the La Joya - Arequipa UGEL", arises in response To the deficient pedagogical management carried out by the directors, due to the lack of knowledge of pedagogical management strategies and the poor pedagogical leadership capacity of the director; Which has repercussions on student learning.

Faced with this problem the objective is to develop a "Systemic Pedagogical Management Model based on Systems Theory and Organizational Development Theory that contributes to optimize the pedagogical management of the directors; This Model of Pedagogical Management proposes to implement a Pedagogical Management centered on the students' learning, to strengthen and to support the teachers in their pedagogical practice from the strengthening of the pedagogical leadership of the directors, which has been verified through the The hypothesis.

Considering the results obtained in the application of the survey, a proposal is presented that contributes to the strengthening of the pedagogical management of the directors through the following strategies: "Systemic training program of managers", "Systemic program of social skills for a management Pedagogical", Program of a System of Monitoring and Accompaniment "and" Empowerment and promotion of pedagogical leadership of the Director "In the development of strategies has taken as theoretical reference, the following theories:" Systems Theories "and" Theory Of Organizational Development ".

The mentioned proposal allows the directors to develop a more efficient and effective pedagogical management centered on student learning.

Keywords: pedagogical-systemic-management-learning

INTRODUCCIÓN

La importancia estratégica de la educación para el desarrollo personal, social y económico está fuera de discusión. Los impactos positivos que provoca en todos los ámbitos y que han sido objeto de análisis en investigaciones, la convierte en una piedra angular para el desarrollo personal, económico y social.

Los sensibles cambios sociales, económicos y políticos de nuestro tiempo hacen que ya la escuela tradicional deje de responder a las necesidades sociales históricas actuales, por lo que es una necesidad urgente de revertir esta situación, una escuela que responda a las demandas y exigencias de nuestra sociedad actual.

La importancia de estos cambios se hace aún más patente porque vivimos en el contexto de la sociedad del conocimiento, lo cual potencia la relevancia de la educación y el conocimiento. Esta situación plantea retos al Ministerio de Educación, quien ha iniciado procesos de reformas y transformaciones que permita mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos y la relación pedagógica que se dan al interior de la misma.

Recientes investigaciones señalan que una educación de alta calidad es fundamental para que la población participe plenamente en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es esencial para la democracia y el desarrollo económico (Carnoy, 2008). Situación que debemos de tener en cuenta y que está directamente relacionado con el tipo de gestión que vienen realizando los directores de las instituciones educativas.

Ante este desafío de llevar a las naciones al desarrollo social y económico, se indica que las intervenciones que se han realizar deben ser de orden sistémico (del microsistema al macrosistema), para tratar de avanzar en todas las dimensiones del problema, pero coordinadamente, y no demandar o presionar solo a uno de sus componentes, a la hora de ponderar los resultados, cuando no se ha trabajado de manera conjunta. En especial en aquellos sectores

particulares donde los centros educativos están insertos en zonas que no les proporcionan todas las condiciones necesarias para su completo desarrollo social, esto se expresa en las dificultades de acceso por nivel socioeconómico, las cuales se trasladan al plano de la calidad de la educación. Los alumnos de entornos familiares precarios asisten a una educación de menor calidad y aprenden menos; son, como señalaba Pierre Bourdieu (1990), los excluidos del interior. De esta manera, para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, los centros educativos, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención.

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, y su función dentro de las mismas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan un trabajo de gestión y uno de enseñanza que están orientados a la gestión curricular o administración del currículo. Estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza (Sáez, 2009).

Durante muchos años nuestro actual Sistema Educativo no se ha preocupado por la Gestión Pedagógica de las Instituciones Educativas; el Ministerio de Educación, recién vienen tomando decisiones para preparar a los Directores para que sean gestores de lo pedagógico y de logros de aprendizajes; durante muchos años las mismas normas del Ministerio solo priorizaban el aspecto administrativo e institucional dejando de lado lo pedagógico, esto justifica que gran parte de directivos sólo se preocupen de lo institucional y lo administrativo, por ello es importante iniciar procesos de reflexión y análisis de la Gestión Educativa para construir propuestas de Gestión Pedagógica que nos permitan consolidar y asegurar una educación de calidad para nuestros estudiantes.

En esta tarea el rol del Director es fundamental en la medida que debe asegurar la realización de brindar un servicio de calidad; por lo que existe una necesidad de preparar a los directivos, en habilidades y capacidades necesarias para desarrollar planes y procesos de mejora en todos los ámbitos de la escuela, de construir indicadores y sistemas de medición para identificar las áreas críticas y determinar los logros alcanzados, de desarrollar capacidades para trabajar en equipo, de desplegar procesos de evaluación y, en definitiva, de crear una organización flexible y capaz de participar en la construcción de relaciones con las comunidades, más directamente relacionadas con el plantel.

El problema de los bajos aprendizajes en nuestro país, radica esencialmente en la deficiente gestión que realizan los directores de las Instituciones Educativas, quienes actualmente no han sido atendidos adecuadamente por el Estado y menos aún por las Instituciones de formación ya que solo los han formado para ser docente de aula. Ante tal situación es evidente que el director de una Institución Educativa realiza su gestión con serias limitaciones y deficiencias en el aspecto pedagógico, siendo subordinado su labor solo por la gestión administrativa e institucional.

En la actualidad, la gestión que vienen realizando los directores de las instituciones educativas, es con una deficiente gestión en lo pedagógico y con una deficiente organización que repercute en la calidad de los aprendizajes de los niños y niñas; los procesos de gestión que vienen realizando los directores influyen negativamente en las condiciones que debería darse para favorecer las prácticas pedagógicas adecuadas de los docentes; por lo que el tipo de gestión que se practica es causa directa del bajo rendimiento académico de los estudiantes, situación que está directamente relacionado con la gestión Pedagógica de los Directores.

La mejora de la calidad educativa es un reto que deben afrontar los directores de las instituciones educativas, siendo necesario para ello que sean líderes pedagógicos, promotores de un clima institucional que garantice el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes y donde los directores y docentes sean

promotores del trabajo en equipo, promotores de promover una comunicación fluida y horizontal con todos los agentes educativos y sobre todo conocedores de estrategias de gestión pedagógica; que repercuta en la eficiente calidad de los aprendizajes de los niños y niñas.

El problema científico a investigar fue que: “El proceso de gestión de los directores de las instituciones educativas de la RED del Nivel Primario del ámbito de la UGEL La Joya, tienen una deficiente gestión pedagógica, situación que se manifiesta en una gestión inadecuada, inoperativa y deficiente gestión que trae como consecuencias documentos técnicos pedagógicos rutinarios e inoperativos, una gestión individualizada, un manejo deficiente de habilidades sociales, uso de materiales inadecuados e insuficientes, visitas de supervisión fiscalizadora e irresponsabilidad por no asumir los resultados de los aprendizajes como una responsabilidad de los directores, repercutiendo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Se precisa como objeto de estudio, el proceso de gestión de los directores.

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no solo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula, sino también del liderazgo pedagógico del Director. Las diversas investigaciones realizadas en las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia mejores logros de aprendizaje, por lo que la presente investigación, apunta a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, y para ello se requiere del fortalecimiento de la capacidad de gestión que viene realizando el director de la Institución Educativa, lo que implica un cambio en su gestión pedagógica.

En tal sentido el objetivo de la investigación es Diseñar y proponer un Modelo en Gestión Pedagógica Sistémico, fundamentado en la teoría de sistemas, teoría del Desarrollo Organizacional para mejorar el aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas de la RED del Nivel primario del ámbito de la UGEL La Joya. Este Modelo nos permite evidenciar el desarrollo de una capacidad técnica relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer metas y objetivos de aprendizaje de los estudiantes,

así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar las prácticas de los docentes a través de los monitoreos de los aprendizajes. Asimismo, permite el desarrollo del manejo emocional y situacional, que implica ser capaz de conducir las relaciones entre los docentes, ser capaz de motivar al trabajo en equipo, velar por un buen clima institucional. También permite el desarrollo de habilidades para el manejo organizacional que está relacionado con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permite a los docentes realizar un buen trabajo.

Para el logro del objetivo de estudio, se tuvo que desarrollar una serie de acciones programadas como: diagnosticar y analizar las causas que originan el deficiente manejo de la gestión pedagógica de los directores, el diseño del Modelo de Gestión Pedagógica Sistémico y la propuesta del Modelo implicó elaborar el marco teórico de la investigación, mediante la teoría de sistemas y la teoría organizacional que nos permitió describir y explicar el problema, analizar e interpretar los cuadros estadísticos de la investigación y validar los cuadros estadísticos , para finalmente construir el Modelo de Gestión Pedagógica Sistémica .

EL Campo de Acción: Modelo de Gestión pedagógica Sistémico para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La Hipótesis a defender es la siguiente “Si se diseña y posteriormente se aplica un Modelo en Gestión Pedagógica sistémica fundamentado en la teoría de Sistemas, y la teoría organizacional entonces se mejorará los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la RED del Nivel primario del ámbito de la UGEL La Joya”, evidenciándose en el eficiente apoyo técnico que se brinda a los docentes, planificación adecuada de los procesos educativos, cumplimiento de los planes de supervisión, manejo de habilidades sociales para favorecer un buen clima escolar que contribuye en las buenas relaciones humanas entre los docentes y estudiantes, mente flexible para adaptarse a contextos cambiantes y capacidad de manejo organizacional para el trabajo pedagógico orientada al logro de los aprendizajes.

Tomando como base los resultados obtenidos se presenta una propuesta que contribuye a mejorar los aprendizajes de los estudiantes a partir de una Gestión Pedagógica Sistémica, para ello se implementa las siguientes estrategias: “Programa de Formación sistémica de directivos, Programa sistémico de habilidades sociales para una gestión pedagógica, Programa de un Sistema de Monitoreo y Acompañamiento y Empoderamiento y promoción del liderazgo pedagógico del Director. En la elaboración de las estrategias se ha tomado como referente teórico, las siguientes teorías: la “Teoría del Desarrollo Organizacional” y la “Teoría de Sistemas”.

Los métodos utilizados en la presente investigación fueron: El ANALÍTICO, que nos permitió analizar la realidad del problema identificando las causas que lo propiciaron; el INDUCTIVO – DEDUCTIVO, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones. Así mismo se usó el MÉTODO HISTÓRICO para la evolución histórica del problema; el MÉTODO ABSTRACTO para la interpretación de los resultados y el MÉTODO ESTADÍSTICO para el procesamiento de los datos obtenidos, los mismos que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones.

Los instrumentos utilizados en este estudio fueron: Encuesta a los docentes y a los Directores de las Instituciones Educativas, quienes brindaron la información necesaria para conocer sobre la problemática que aqueja a esta escuela.

El presente trabajo de investigación titulado: “Modelo de gestión pedagógica sistémica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la RED del Nivel Primario de la UGEL de La Joya, Arequipa”, para facilitar su comprensión se ha organizado en tres capítulos.

El primer capítulo contiene el análisis del objeto de estudio; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica del problema de gestión pedagógica de las instituciones educativas, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El segundo capítulo presenta las referencias teórico – conceptuales de la Teoría de sistemas y la Teoría del Desarrollo Organizacional.

El tercer capítulo está referido a los Resultados de la Investigación y la Propuesta que hace el investigador para contribuir a la solución del problema. Este capítulo contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados, el modelo teórico de la propuesta y la propuesta del “Modelo de gestión pedagógica sistémico para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El trabajo culmina con las conclusiones, en las que se presentan los hallazgos significativos del estudio; las recomendaciones; las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

**ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA
RELACIONADO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL
PRIMARIO.**

I. ASPECTOS INFORMATIVOS

REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE GESTION

El presente trabajo de investigación se desarrolla en Instituciones Educativas de la RED de directores del Nivel Primario del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local La Joya, donde se trabajó directamente con los Directores y docentes de las Instituciones Educativas.

El ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local La Joya, se encuentra ubicada en la avenida Paz Soldán 107 del Distrito de La Joya de la Provincia y Departamento de Arequipa y se encuentra dentro de la Jurisdicción de la Gerencia Regional de Educación AREQUIPA.

El área jurisdiccional de la Unidad de Gestión Educativa Local La Joya, se encuentra ubicada al Noroeste, respecto a la ciudad de Arequipa, con una superficie total de 5, 933. 80 Km², y a 1270 m.n.m., y limita con las provincias de Camana, Castilla, Islay y Caylloma. Los límites del distrito de Majes han sido trazados sobre la base de la cartografía oficial elaborada y editada por el Instituto Geográfico Nacional.

El ámbito de atención comprende los distritos de La Joya, Vitor, Santa Rita de Sigwas, San Juan de Sigwas, Santa Isabel de Sigwas, en la provincia de Arequipa, además de Majes y Huambo en la Provincia de Caylloma, y viene funcionando en el local de la Institución Educativa 40062 Estación Vitor, propiedad del Ministerio de Educación y está situado en el pueblo tradicional Estación de Vitor de la Joya, comprensión del Distrito de La Joya, de la Provincia, Departamento y Región Arequipa.

La Unidad de Gestión Educativa Local la Joya cuenta actualmente con 33 servidores los cuales se desempeñan en la sede de acuerdo al Cuadro de Asignaciones de Personal de acuerdo a la R. S 294-2002-ED. cuenta con 75 Instituciones Educativas del Nivel inicial, 102 Instituciones Educativas del Nivel Primario y 48 instituciones educativas del Nivel secundario, asimismo posee una población escolar de 22 831 estudiantes.

La jurisdicción del ámbito de la UGEL La Joya, muestra una demografía concentrada principalmente en el Distrito de Majes, La Joya, y en menor proporción en los distritos de Santa Isabel de Sigwas, Santa Rita de Sigwas y Vitor. Una gran parte de la población es como consecuencia de la migración de las zonas andinas con perspectivas de mejorar su calidad de vida.

Caracterizar a los agentes educativos de las Instituciones Educativas del área rural de nuestro ámbito es una tarea difícil principalmente por la diversidad cultural, idiosincrasia, costumbres y geografía existente.

Gran porcentaje de la población dedica su tiempo a las actividades agrícolas y ganaderas: por lo que la población esta formada por colonos propietarios de grandes extensiones de terrenos y por personas migrantes de las zonas altas de Arequipa, Puno y Cuzco, quienes trabajan como peones, camayos de los colonos. Son los hijos de estos trabajadores quienes en grandes porcentajes concurren a las instituciones educativas de nuestro ámbito jurisdiccional.

La población económicamente activa esta constituida fundamentalmente por varones y mujeres que trabajan en la chacra. No hay contratos de trabajo todo se basa en la buena fé y en la voluntad de cumplir el trato oral que se establece, y toda esa informalidad le exime de obligaciones al propietario, no tiene obligaciones tributarias con sus trabajadores, no paga remuneraciones por vacaciones, puesto que, no hay dominical, no hay compensación por tiempo de servicios, no tienen seguro, podemos concluir que el, peón asalariado vive en una total inseguridad.

Socialmente hay dos grupos bien diferenciados, los peones y los colonos, hay un distanciamiento que se acrecienta cada vez más debido a que los colonos tienen la posibilidad de acceder a nuevas parcelas por los créditos que les otorgan y hasta la condonación de la deuda agraria, mientras que el peón asalariado, cuidantes domésticos, camayos que no tienen las mismas oportunidades.

Uno de los problemas más grandes a nivel de todos los distritos del ámbito de la UGEL La Joya es el agua, ya que esta es la misma que se utilizan para el consumo humano como para el riego de las parcelas. Por lo que gran parte de la población sufre de enfermedades del estómago.

Con respecto a los servicios educativos que se brindan en las instituciones educativas casi en un 100% se dan en el turno de la mañana desde primero a sexto grado de Educación Primaria, mientras que solo 02 instituciones educativas brindan el servicio en los turnos mañana y tarde se brinda desde el primer grado año hasta el quinto año de Educación Secundaria, conformado por estudiantes de ambos sexos. El funcionamiento de dos turnos recorta la duración de horas académicas y permanencia en la institución educativa y no coadyuva en la administración eficaz

Casi en un 100 % de las instituciones educativas están contruidos de material noble, columnas con concreto armado y techo de concreto aligerado. Los mobiliarios se encuentran en regular estado, cada año se va implementando y arreglando, así como el pintado de las paredes con la asignación de presupuestos por el Ministerio de Educación, son los docentes del nivel primario quienes ambientan sus aulas de acuerdo a las áreas y fechas cívicas.

En su mayoría los padres de familia son personas de un nivel instruccional limitado, distribuido entre dueños y medianos propietarios, obreros, peones agrícolas, comerciantes informales y trabajadores eventuales.

La labor de los padres de familia hacía las instituciones educativas es deficiente, no son responsables, tampoco exigentes en la educación de sus hijos, considerando que ellos son los principales y primeros educadores de sus hijos.

Algunos de ellos están un poco identificados con la institución y no se involucran en las actividades pedagógicas de las instituciones a esto se suma que los directores de las instituciones educativas no los involucran considerándolos a los padres de familia como cuestionadores y críticos de la función que realizan los docentes, siendo necesario que los padres asuman su responsabilidad y estén comprometidos con los aprendizajes de sus hijos.

En cuanto a los docentes que laboran en las instituciones educativas de nuestra jurisdicción en su mayoría viajan a la ciudad de Arequipa en forma diaria debido a que radican en la ciudad de Arequipa, ya que en un gran porcentaje son padres de familia que deben de cumplir responsabilidades y obligaciones con su familia, por lo que generalmente no cuentan con el tiempo suficiente como para realizar talleres de padres de familia para involucrarlos en los aprendizajes de los estudiantes.

En lo referente a educación las instituciones educativas cuentan con algunos directores y docentes que no son conscientes de su labor que desempeñan dentro de la institución, tal es así que algunos tiene poco interés por cumplir a cabalidad sus labores académicas; ya que lo hacen a veces por cumplir con el horario, otros docentes siguen trabajando con una metodología tradicional, sin acompañamiento de materiales que permita a los alumnos construir sus propios aprendizajes y el director de la institución que no cautela el logro de los aprendizajes mínimos a lograr.

Estos diagnósticos nos permiten ver que los directores están lejos de ser los líderes que las escuelas necesitan. Esto no significa que no sean eficientes en la obtención y distribución de recursos, pero les falta liderar lo pedagógico que le permita articular lo administrativo con las necesidades educativas. Las relaciones de tipo autoritario impiden que se desarrollen un clima institucional armonioso y a esto se suma que el monitoreo y seguimiento del trabajo que se realizan a los docentes sólo tiene resultados numéricos que no generan elementos de juicio que permitan modificaciones notables en la educación.

¿Por ello necesitamos un director que promueva el trabajo en equipo garantizando la participación y el compromiso de todos los agentes en la labor educativa y que sea capaz de reconocer al docente como el conductor del proceso de aprendizaje y que tenga propuestas innovadoras y nos preguntamos quien debe de cautelar estos aspectos? Indudablemente la respuesta es el director, pero no esta preparado para ello.

El principal rasgo que debe de tener un director es ser líder de la Institución Educativa, que realice actividades administrativas, pero priorizando lo pedagógico, esto es involucrarse más con los docentes en el trabajo de aula. Por lo que en el presente Proyecto Proponemos preparar a los directores de las Instituciones Educativas del Nivel Primario para que pueda contribuir en el crecimiento profesional de los directores y docentes para mejorar la calidad de la educación a través de una buena gestión.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Las “formas de hacer” de los años cincuenta no son las mismas que las actuales. Es decir, la escuela tradicional dio respuestas adecuadas a las necesidades y requerimientos de la sociedad de la segunda ola (Toffler, 1980). Enseñó a leer, a escribir, normas básicas de ortografía y algoritmos aritméticos esenciales. Quienes fuimos formados en ella lo aprendimos y lo aprendimos bien. Estos fueron durante siglos conocimientos suficientes para una sociedad agraria que explotaba y exportaba materias primas y para una sociedad industrial que transformaba éstas en manufacturas. Para formar los empleados sumisos, cumplidos y rutinarios que demandaba a la sociedad de la segunda ola, la escuela tradicional bastaba. Sin embargo, los sensibles cambios sociales, económicos y políticos de nuestro tiempo hacen que ya la escuela tradicional deje de responder a las necesidades sociales históricas actuales¹. Se torna obsoleta frente a un mundo que demanda crecientemente pensamiento analítico y creativo, se desfasa ante una economía que cada vez se soporta más en símbolos y entra en contradicción con la flexibilidad y la autonomía requerida en la vida contemporánea. La crisis de la educación tradicional es por tanto originada en los nuevos retos y nuevas demandas que la sociedad cambiante le plantea a la educación.

Pese a las sensibles variaciones sociales, económicas y políticas, la escuela en el mundo no ha cambiado de manera significativa. Esto explica por qué en la actualidad se viva un profundo desfase entre la sociedad y el sistema educativo de manera generalizada; una disociación creciente entre

¹ MED Módulo I. Gestión Pedagógica. Programa de Capacitación en gestión a Distancia. S/ED, S/ed. Arequipa. 2006

la escuela y la sociedad; desarticulación que no es exclusiva de América Latina como con frecuencia se cree por parte de los maestros latinoamericanos, en tanto que los cambios vividos afectan – aunque de diferente manera, todos los espacios y regiones de la Tierra y que la escuela tradicional siga siendo la escuela dominante en el mundo entero. La lentitud de la escuela para adecuarse a los significativos cambios presentados en la sociedad contemporánea no debe extrañarnos ya que como es conocido, los cambios educativos se presentan con un significativo retraso en el tiempo, que algunos casos alcanza hasta los cien años, como puede claramente desprenderse del eufemismo de “Escuela Nueva” con el cual se conoce el movimiento pedagógico originado a fines del siglo XIX, pero divulgado y consolidado entre los maestros y las instituciones educativas en tiempos recientes. Lentitud de la escuela que contrasta con la creciente velocidad con la cual los descubrimientos científicos logran incidir y transformar las prácticas cotidianas hoy en día.

La escuela tradicional entró en crisis en el mundo entero; y entró en crisis porque dejó de ser una respuesta a las nuevas situaciones sociales, económicas y políticas del mundo contemporáneo. Se requiere, como brillantemente se denominó en el Congreso Mundial en Didáctica, celebrado en España en 1993, “Volver a pensar la Educación” (varios 1995).

A lo largo de la historia el término de gestión ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas sobre el concepto que se tenía de gestión.

Existen distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en la Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática. Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o

menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916). Más tarde, se genera **la visión sistémica** de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Bertalanffy, Luhman, 1978).

Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

Para hacer una valoración sobre la gestión pedagógica, desarrollada en los centros educativos objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término "Gestión Pedagógica".

Si miramos el contexto global encontramos que la comunidad internacional, a través de sus instancias, reconoce la necesidad de asegurar a todas las personas el pleno e igual acceso a la educación. Esta intencionalidad se ha convertido en un esfuerzo permanente por hacer este anhelo realidad a través de una gestión centrada en la dimensión de lo pedagógico.

En 1945, los países que fundaron la UNESCO suscribieron una constitución en la que afirmaron estar "persuadidos de la necesidad de asegurar a todos el pleno e igual acceso a la educación" donde las instituciones educativas lideren una gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes.

En 1996, el Informe Delors plantea que la educación nos permite aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir. La educación nos da la posibilidad de alcanzar nuestro máximo potencial como seres humanos, constructores de un mundo de paz, dignidad, justicia e igualdad.

La Declaración Universal de Derechos Humanos postula que “toda persona tiene derecho a la Educación” (Artículo 26).

La Ley General de Educación (LGE) en su artículo 13 establece que la calidad educativa es el “nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida”. Preparar a las personas para que hagan frente a los retos planteados supone formarlas integralmente en todos los campos del saber: las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte y la educación física, siendo responsable ineludiblemente a la institución educativa.

Cuando se habla de equidad, se alude a igualdad de oportunidades y logros de igual calidad para todos los estudiantes, al margen del nivel socioeconómico, el lugar de procedencia, lengua de los estudiantes, género, discapacidad o el tipo de IE a la que asisten. Al respecto el Proyecto Educativo Nacional, oficializado como política de Estado en enero de 2007, enfatiza la “necesidad de lograr que todos los niños, niñas y adolescentes peruanos tengan las mismas oportunidades Educativas y alcancen resultados de igual calidad al final de la Educación Básica. Es decir, las instituciones educativas son las responsables de garantizar todas estas disposiciones, situación que está directamente relacionado con la gestión educativa de los directores.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa es la responsable de garantizar esta educación de calidad, a través de aplicar los principios generales de una gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (Casassus, Juan)

En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas.

El país de Finlandia **luego** de los informes PISA 2000, 2003, 2006, y ahora 2011 se ha comprobado que tiene uno de los sistemas educativos más eficientes. La calidad educativa de Finlandia no necesariamente está vinculada a la riqueza del país o al gasto en educación, si bien influye aquí hay otros factores que hacen eficiente el sistema educativo. Pero en gran medida el éxito de la educación finlandesa depende de la gestión de los directores y de la calidad de los profesores, que son considerados como la piedra angular por su extraordinario proceso de selección y formación.

En América Latina La definición de uso del término "Gestión Pedagógica" se ubica a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina y en particular en la República Dominicana es a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cuando hace uso y aplicación del término.

Las reformas educativas de los años 90, en América Latina, se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema.

Un primer problema que se visualiza en este tipo de gestión tiene que ver con "la ausencia de la dimensión 'educación' en la gestión educativa". La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente.

Otro problema de la gestión tiene que ver con el "desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa" En la cultura de la tradición pedagógica no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión. En las prácticas de gestión educativa, básicamente, se ha adoptado por una administración de mantención de los procesos en una escuela.

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa se ha demostrado que existe una relación recíproca, por lo que existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía. Braslavsky y Tiramonti resumen esa preocupación cuando afirman que "la búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad".²

Actualmente podemos decir que la gestión educativa es una disciplina que tiene por objeto el estudio la gestión del director en el campo de la educación. Por tanto, está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario esta determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y

² Braslavsky y Tiramonti, *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media* (Buenos Aires: FLCSO/Miño y Dávila Editores, 1990): 176.

los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Nano de Mello (1998) destaca el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

A partir de estas conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que esta en contacto directo con sus alumnos después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumno.

Pero tradicionalmente los Directores y Sub-Directores de Instituciones Educativas han aprendido a desarrollar las funciones de gestión en el curso mismo de su trayectoria como directivo, esto es así por que se consideraba que, para ser un buen Director con ser un buen docente era suficiente a fin de supervisar la dimensión pedagógica, organizativa y administrativa de la institución educativa.

El presente trabajo de investigación tiene como antecedentes los estudios realizados por la UNESCO y el Banco Mundial que han llegado a la conclusión: “La educación está sufriendo grandes amenazas en lo que se circunscribe a la formación integral de los estudiantes, situación que nos permite corroborar que la gestión de los directores no está contribuyendo a desarrollar los aprendizajes contemplados en el currículo” .y esta situación es corroborado con los resultados de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación (UMC) del 2011 realizado en el Perú: ante tal situación es evidente que el director de la Institución Educativa no practica el liderazgo pedagógico, y a esta situación se suma

el desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica que esta directamente relacionado con los aprendizajes de los estudiantes.

El programa internacional PISA, evalúa cada tres años y su promoción descansa en la Organización de Estados para la Cooperación y el Desarrollo (OECD). Los resultados que alcanzan los estudiantes permiten evaluar el desempeño y explicar las diferencias en el rendimiento escolar. La información obtenida a partir de la aplicación de dicho programa muestra que los estudiantes de los países desarrollados y de los países emergentes se sitúan en los niveles más altos de la escala. En el caso de los países latinoamericanos viene destacando Chile y el resto de los países se sitúan en los peldaños más bajos. Los países desarrollados promueven la creación de rankings de excelencia educativa y la participación en evaluaciones estandarizadas, como el PISA y el PIRLS, con el objeto de construir indicadores con los cuales medir, comparar y evaluar el desempeño del sistema educativo. Entre las dimensiones se incluyen indicadores como: idoneidad o pertinencia de los resultados alcanzados, capacidad para insertarse en la sociedad y en el mercado laboral, abandono educativo temprano, ratios de cantidad de alumnos por profesor, gasto público por estudiante, recursos informáticos, uso de Internet y recursos complementarios, como dotación de bibliotecas, materiales y textos.

El trabajo sostenido que viene realizando la UMC permite evaluar si el sistema educativo escolar está contribuyendo efectivamente a desarrollar los aprendizajes contemplados en el currículo escolar, así como identificar, a través de diversos análisis, los factores vinculados a dichos rendimientos.

El análisis de los resultados y sus factores asociados de las evaluaciones realizados por la UMC a los estudiantes del 2º grado muestra que una buena parte de los determinantes de los rendimientos están en la gestión que vienen realizando los directores y el trabajo pedagógico de los docentes; es por esta razón que el reto que deben enfrentan los directivos

de las instituciones educativas es la de identificar los mecanismos que contribuyen a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje que permitan arribar a una educación de calidad, evidenciándose entonces que el director de la institución educativa es quien debe de gestionar para que los cambios institucionales se produzcan, sostengan y garanticen una educación de calidad.

Los ejes fundamentales en los que se concentra la gestión de calidad se presentan en los párrafos que siguen: Según las evaluaciones realizadas por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación (UMC) del 2011 realizado en el Perú, nos demuestran claramente el bajo nivel de rendimiento de los estudiantes a escala nacional, situación que nos permite evaluar que el sistema de gestión en educación no está contribuyendo a desarrollar los aprendizajes contemplados en el currículo.

Asimismo, las investigaciones realizadas en cuanto a la calidad de los aprendizajes, señalan que los países cuyos estudiantes obtienen, de manera consistente, los mejores resultados no son necesariamente aquellos en los que, comparativamente, se invierte más. Con ello se resquebraja el mito de la relación directa entre inversión y resultados y se pone de relieve la importancia de la gestión del director de la calidad de tales recursos. En ella descansa el éxito que se expresa en el buen desempeño de algunos indicadores clave. Dos ejemplos ilustran y corroboran tal aseveración. La inversión que realiza Estados Unidos supera ampliamente a la de Corea y los resultados de este último país sobrepasan a los que obtienen los estudiantes estadounidenses. Un informe del Banco Mundial recoge resultados similares al comparar Venezuela con otros países latinoamericanos. La mayoría de los países de la región invierte proporcionalmente menos recursos que aquellos que invierte Venezuela, no obstante, los resultados no guardan relación con el lugar que ocupan en términos de la inversión, asimismo se evidencio que estos países enfatizan

en la gestión del director comprometido con los aprendizajes de los estudiantes.

Es por estas razones que podemos ir afirmando que la gestión pedagógica que realizan los Directores debe contribuir a que los docentes superen las deficiencias que presentan en el proceso de enseñanza aprendizaje con los estudiantes; en este sentido, la educación como sistema social debe poner mucha atención para que su producto (estudiantes) sea competente y de calidad.

Nuestro sistema de gestión en educación durante muchos se basa en un marco normativo que penaliza el incumplimiento de las funciones administrativas, pero no de las pedagógicas. Además, las normas son específicas y univocas para las funciones administrativas, pero genéricas para las pedagógicas. Asimismo, para la comunidad educativa y desde una lógica de la división del trabajo, el director es percibido como un administrador y es al docente que se le visualiza como el único responsable de la enseñanza y los aprendizajes, siendo el director de la I.E quien debe ejercer un liderazgo pedagógico para cautelar, asesorar y garantizar una educación de calidad.

La mayoría de los sistemas educativos han iniciado procesos de reformas y transformaciones, como consecuencia de la aguda conciencia del agotamiento de un modelo tradicional que no ha sido capaz de conciliar el crecimiento cuantitativo con niveles satisfactorios de calidad y de equidad, e incorporar como criterio prioritario y orientador para la definición de políticas y la toma de decisiones la satisfacción de las nuevas.” demandas sociales.”³. Dentro de estas políticas es la de intervenir en los procesos de gestión que vienen realizando los directores.

³ Revista Iberoamericana de Educación, Número 5. Calidad de la Educación. Mayo-Agosto 1994.

Con relación a los antecedentes de nuestra investigación, mencionaremos brevemente algunas que tienen relación con el tema del presente trabajo.

En la tesis titulada "Gestión Pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos". La profesora Vargas Vásquez, Delia Mercedes (2010) concluye que la gestión educativa de los directores influye positivamente en la calidad de educación que se imparte en la institución educativa. El trabajo docente se desarrolla en la dinámica de trabajo de grupo, la cultura y el clima institucional, situación que no es considerada en la gestión de los directores. El liderazgo directivo y la participación del docente en los procesos de gestión, democratizan y propician el cambio.

El problema de los bajos aprendizajes en nuestro país, radica esencialmente en la deficiente gestión que realizan los directores de las Instituciones Educativas, quienes no son atendidos adecuadamente por el Estado ni las Instituciones de formación para liderar lo pedagógico a nivel de la institución educativa. La innovación para mejorar la gestión en las Instituciones Educativas, está ausente y lejos de ser ejecutado, por la carencia de directores que buscan la innovación y que promuevan el trabajo en equipo en función a los documentos pedagógicos de dirección al mejoramiento de los logros de aprendizaje de sus estudiantes.

En el caso de las instituciones educativas del nivel primario la mejora de la calidad educativa es una de sus actividades de mayor reto que actualmente deben afrontar todos los agentes implicados en la educación y, en especial, los responsables de la dirección y gestión que realizan los directivos. En la actualidad, toda acción y gestión que realiza el director de la Institución Educativa, es con una deficiente organización que repercute en la calidad de los aprendizajes de los niños y niñas; los procesos de gestión influyen positiva ó negativamente en la creación de las condiciones adecuadas para favorecer las prácticas pedagógicas adecuadas de los docentes.

La gestión de los directores se asume como una función básicamente administrativamente, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de normas y las rutinas de enseñanza; basadas en una estructura cerrada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a los docentes, padres de familia y estudiantes en un rol de subordinado, y el control de orden a través de un sistema esencialmente punitivo.

La Gestión Educativa por tradición se ha asociado al trámite administrativo, visación de documentos, formatos, informes. Planes de trabajo, búsqueda de recursos materiales que en la mayoría de casos es exigida por estamentos superiores del Sistema Educativo y cuanto mejor presentados y se cuente con todos ellos será una gestión adecuada, pero esto no debe continuar.

Todo lo mencionado anteriormente lo podemos corroborar a partir de las conclusiones que realiza López Rodas, Ana del Pilar (2005). En su Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia "Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa: realizo un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral." Donde considera importante la gestión del director y la importancia de las normas de parte del sistema educativo a fin de que puedan contribuir en una educación de calidad, así como la importancia de una política de organización interna a nivel de la institución, perspectiva que está centrada en la interacción de los miembros de una organización. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función del liderazgo del director de la institución educativa en el contexto en el cual operan.

Un estudio en curso, en México (Ramírez y Caporal, 1995), sobre la Gestión del Director y el apoyo del Consejo Técnico señala que diversas dificultades se presentan entre los docentes, para asumir la responsabilidad de impartir una educación de calidad a partir de un trabajo de equipo.

Los diversos estudios destacan la escasa experiencia que existe sobre una autentica gestión, capacidades y destrezas necesarias que requieren un directivo. La importancia de la capacidad de gestión para brindar asesoramiento técnico, para promover un clima institucional que garantice aprendizajes, y capacidad de manejo organizacional de una institución son requisitos necesarios que deben darse en una gestión.

Algunas experiencias conocidas, tenemos a la docente de nacionalidad argentina Ezpeleta Justa, quien en sus investigaciones respecto a la gestión nos dice que “el trabajo de un directivo tiene un punto de arranque facilitador para alentar la constitución del equipo de trabajo. Ello se trata de que los directores promueven un trabajo conjunto por niveles y han logrado la comunicación y los acuerdos necesarios para transformar la obligación burocrática de la planeación en agenda de trabajo.

Existe un programa internacional PISA, evalúa cada tres años y su promoción descansa en la Organización de Estados para la Cooperación y el Desarrollo (OECD). Los resultados que alcanzan los estudiantes permiten evaluar el desempeño y explicar las diferencias en el rendimiento escolar. La información obtenida a partir de la aplicación de dicho programa muestra que los estudiantes de los países desarrollados y de los países emergentes se sitúan en los niveles más altos de la escala. En el caso de los países latinoamericanos, no todos ellos participan. Entre los que sí lo hacen, destaca Chile y el resto se sitúa en los peldaños más bajos. Con el objeto de evitar la marginación social, producto del fracaso escolar temprano, los países desarrollados han concentrado sus esfuerzos en la población infantil desde la enseñanza básica: lectura, escritura, cálculo

matemático y lenguas La evaluación que se ha hecho de los resultados confirma que han sido positivos. Estos países promueven la creación de rankings de excelencia educativa y la participación en evaluaciones estandarizadas, como el PISA con el objeto de construir indicadores con los cuales medir, comparar y evaluar el desempeño del sistema educativo a partir de una gestión educativa. Los ejes fundamentales en los que se concentra la gestión de calidad se presentan en los párrafos que siguen: Los países cuyos estudiantes obtienen, de manera consistente, los mejores resultados no son necesariamente aquellos en los que, comparativamente, se invierte más. Con ello se resquebraja el mito de la relación directa entre inversión y resultados y se pone de relieve la importancia de la gestión de la calidad de tales recursos. En ella descansa el éxito que se expresa en el buen desempeño de algunos indicadores clave.

Un informe del Banco Mundial recoge resultados similares al comparar Venezuela con otros países latinoamericanos. La mayoría de los países de la región invierte proporcionalmente menos recursos que aquellos que invierte Venezuela, no obstante, los resultados no guardan relación con el lugar que ocupan en términos de la inversión.

Las evaluaciones y comparaciones tienen como propósito medir y conocer si el estudiante ha alcanzado las competencias y habilidades previstas, en todos los ámbitos: cognitivo, afectivo, adquisición de competencias y valores democráticos y sociales. La comparación también se establece en áreas como la deserción estudiantil y la inversión por estudiante, por sólo mencionar las más usadas. El propósito final es el de cómo asegurar la calidad, la equidad y la inclusión.

La capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora. En este final de la modernidad, las condiciones de ejercicio de la dirección, con distinto grado

de incidencia según cada país, están cambiando significativamente (autonomía de escuelas, rendimiento de cuentas, presión por los resultados). Como tendencia general, de un modelo burocrático centrado en la gestión se tiende a una dirección pedagógica, encaminada al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar.

En esta situación, un relevante informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (*Improving School Leadership*) señala “necesitamos contrastar estas tendencias con la práctica y la forma actual del liderazgo escolar...En muchos países hay una creciente inquietud de que la función de los directores, diseñada para las necesidades de una época diferente, pueda no ser la adecuada para enfrentar los desafíos de liderazgo que las escuelas encaran en el siglo XXI”.

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, los conocimientos considerados imprescindibles para insertarse socialmente y para desplegar al máximo sus Potencialidades de desarrollo personal. La dirección de la escuela está para hacerlo posible, priorizando sus tareas en esa meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Cuando la dirección de la escuela se centra en la gestión de la enseñanza, la responsabilidad por los aprendizajes del alumnado queda diluida; cuando su misión es garantizar el éxito educativo de todo su alumnado, esta responsabilidad es central.

La agenda próxima, también en los países iberoamericanos, de acuerdo con las orientaciones reflejadas en la literatura internacional, es pasar de una dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un *liderazgo para el aprendizaje*, que vincula su ejercicio con los logros académicos del alumnado y con los resultados de los estudiantes. Por estas razones, el liderazgo educativo o dirección pedagógica de las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un *factor*

de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas educativas.

Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Así, el *Informe McKinsey* (Barber & Mourshed, 2007) señala que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación, para lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos. Por su parte, el informe TALIS [*Teaching and Learning International* establecimiento educacional. Survey] (OECD, 2009) analiza la relevancia de un liderazgo para el aprendizaje del alumnado, al que dedica un capítulo (Liderar el aprendizaje: liderazgo escolar y estilos de gestión, pp. 189-217) y su incidencia en el profesorado y en el propio establecimiento como organización. Este informe dibuja un mapa de cómo está la dirección en los distintos países, según el liderazgo pedagógico o educativo y el liderazgo centrado en tareas administrativas. En tercer lugar, la OCDE ha decidido intervenir en esta dimensión, por medio de su programa *Mejorar el liderazgo escolar* (*Improving School Leadership*), pues como afirma al comienzo de su estudio “el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas de política educativa de la OCDE y de sus países miembros dado que desempeña una función decisiva en la mejora de la práctica del aula, las políticas escolares y las conexiones entre las escuelas y el mundo externo” (Pont, Nusche & Moorman, 2008, p. 19), por lo que “los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable”(p. 9). Hasta ahora, por ejemplo, en España y en otros países iberoamericanos como Chile, institucionalmente la dirección escolar ha estado situada con una debilidad Estructural y graves limitaciones para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos (Ministerio de Educación, 2007; Mineduc, 2007). En efecto, entre la “lógica de la confianza” y el voluntarismo del profesorado (Elmore, 2000), poco se

podía hacer para ir más allá de la contingencia del profesorado con que cuenta cada escuela.

Como dicen Jo Blase, Joseph Blase y Dana Yon Phillips (2010), es realmente descorazonador que pervivan estos modos de dirección escolar “a la luz de la fuerte evidencia de que un liderazgo centrado en la enseñanza de los estudiantes es clave en promover, a través de los directivos escolares, la mejora escolar, como segundo factor interno de la escuela, tras la acción docente en el aula”.

En sentido general, entendemos como liderazgo escolar “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20). Proveer dirección en torno a metas comunes en una organización y ejercer influencia para que el personal se mueva en torno a ellas, en efecto, son las dos funciones definitorias del liderazgo escolar. Si la labor docente del profesorado es el factor más directamente relacionado con los aprendizajes del alumnado, los directores y directoras pueden crear condiciones necesarias para que los docentes puedan ejercer mejor su trabajo. Por eso, un punto crítico sobre la dirección y organización de establecimientos educativos es qué hace o puede hacer la dirección para mejorar la labor docente del profesorado en su aula y, por consiguiente, el aprendizaje del alumnado (Bolívar & Moreno, 2006). En el referido programa (*Improving School Leadership*) promovido por la OCDE, la mejora del liderazgo escolar pasa por cuatro grandes líneas de acción: (re)definir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva. No obstante, preciso es reconocerlo, en España como en otros países, se presentan un conjunto de retos pendientes a superar para poder acercarnos a estas formas de liderazgo (Bolívar, 2006a).

En nuestro país, el desarrollo de calidad de la gestión educativa se encuentra en un momento crítico y en medio de debates fundamentales. Existe la preocupación porque la gestión no se limite a la administración de los recursos sino abarque también el liderazgo pedagógico que debe de primar a nivel de los docentes y de los directores. Lo que significa que la calidad de la gestión educativa en el aula, requiere de docentes altamente capacitados, es decir, docentes que sean eficaces y eficientes en lo que respecta al proceso de enseñanza y aprendizaje y de directores que lideren lo pedagógico para cautelar un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad.

Para alcanzar la calidad educativa, las IIEE deberán reflexionar sobre las metas educativas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograr las metas establecidas e implementar mecanismos institucionales que les permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral. Se entiende entonces por gestión pedagógica como la capacidad que tiene la institución de garantizar aprendizajes de calidad y para ello debe de tener la capacidad de dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

El actual formato institucional de las escuelas, cerrado, compartimentado y piramidal nos evidencia que continua en esencia los formatos de la primera edad de los sistemas educativos occidentales, ajustados a enfoques y premisas propias de esa época, pero que actualmente sigue rigiendo en nuestras instituciones. Podríamos asegurar que todas las instituciones y órganos del sistema educativo han sido diseñadas para administrar decisiones tomadas desde la instancia superior, no para deliberar , discernir ni diseñar su propia y menos con participación de actores ajenos a la institución, es por esa razón que el problema de los aprendizajes en

nuestro país, radica esencialmente en la deficiente gestión pedagógica que realizan los directores de las Instituciones Educativas, quienes han sido atendidos inadecuadamente por el Estado y las Instituciones de formación.

Ante tal situación es evidente que el director de una Institución Educativa tiene deficiencias y limitaciones para ejercer un liderazgo pedagógico. Ante las sensibles variaciones sociales, económicas y políticas, la escuela en el mundo no ha cambiado de manera significativa. Esto explica porque en la actualidad se viva un profundo desfase entre la sociedad y el Sistema Educativo de manera generalizada, pero esta desarticulación no es exclusiva del Perú o América Latina, sino del Mundo.

Aspirar a una educación de calidad, exige responder a estos cambios y exige remecer la gestión de los directores de las Instituciones educativas. Los directores preparados para responder a los retos y exigencias de esta sociedad del conocimiento estarán en la posibilidad de obtener resultados esperados en aprendizajes y no perder de vista la aspiración de la Educación en sus fines que se propone.

Actualmente según las investigaciones recientes señalan que debe de existir una complementación entre lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.

Por todo ello es que un gran porcentaje de los directores de las instituciones educativas de nuestra Región, realizan una gestión institucional y administrativa dejando de lado lo pedagógico, Situación quizá debido a que los Directores, no han sido correctamente formados para ejecutar este cargo. No existe un centro de formación, o una estructura curricular con lo que se les forme correctamente para ocupar este cargo, y ejercer correctamente sus funciones.

En conclusión, podemos decir que el sistema de gestión en nuestro país se ha basado en un marco normativo que penaliza el incumplimiento de las funciones administrativas, no de las pedagógicas. Asimismo, las normas son específicas para las administrativas, pero genérica para las pedagógicas y por añadidura, en el imaginario de la comunidad educativa y desde una lógica de la división del trabajo, el director es percibido únicamente como un administrador y es al docente que se le visualiza como el único responsable de la enseñanza y de los aprendizajes.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

Al analizar el contexto social donde se desarrollan las instituciones educativas, observamos que se desarrolla en tres dimensiones complementarias: ideológica, económica social y cultural. Ante esta realidad nos preguntamos ¿Cuál es la función de la educación con estas características? ¿Cuál es el perfil del alumno que queremos educar para que pueda responder a las demandas de esta sociedad cambiante?

En los actuales momentos que nuestra sociedad mira y camina al desarrollo social, los pueblos exigen de la Educación preparar nuevas generaciones de hombres y mujeres que tengan realización personal y social, esto constituye un gran desafío que se presenta a la gestión de II.EE. del siglo XXI y que realmente se requiere del compromiso y la actuación de líderes educativos; es por ello que estas situaciones exigen que los señores Directores y Sub-Directores asuman un rol reflexivo, crítico, creativo, emprendedor, flexible, analítico, comunicativo que haga posible una gestión educativa preocupada de la formación integral de los estudiantes.

En las instituciones educativas públicas de la RED de directores los directores se evidencia deficiencias en la gestión pedagógica, que se manifiesta en los siguientes aspectos:

Limitado apoyo técnico pedagógico a los docentes.

Directores con limitadas habilidades para ejercer el liderazgo pedagógico con los docentes; razón por la cual avala procesos pedagógicos rutinarios y mecánicos, desfasados y descontextualizados en el trabajo con los estudiantes por el limitado manejo de los procesos pedagógicos dando énfasis a los procesos de enseñanza, situación que se acompaña con una deficiente comunicación con los docentes generándose una gestión individualizada que no compromete a los docentes y lo enclaustra en la dirección.

Inadecuada planificación de los procesos.

Una gestión inadecuada que cuenta con documentos de planes de gestión inoperativos que no responde a un diagnóstico real de los estudiantes y avala documentos técnicos pedagógicos descontextualizados, desfasados rutinarios y mecánicos en el trabajo con los estudiantes.

Inadecuada Convivencia Escolar.

Indiferencia frente a los conflictos de relaciones humanas entre docentes de la institución por el deficiente manejo de las habilidades sociales de parte del director, lo que trae como consecuencia ruptura de relaciones humanas y ausencia de comunicación entre todos los actores de la comunidad educativa no garantizando un clima favorable para los aprendizajes de los estudiantes.

Gestión que no asume la responsabilidad de los aprendizajes.

La responsabilidad de los resultados por los aprendizajes de los estudiantes es asignada solo responsabilidad de los docentes. Una gestión del director que no está orientada a la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Monitoreo de los aprendizajes.

Las visitas de supervisión son punitivas y fiscalizadoras que no contribuyen en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La problemática arriba expuesta atraviesa todas las instituciones educativas públicas que son objeto de estudio, Ante esta situación se debe realizar una reformulación científica de la gestión pedagógica que vienen realizando las instituciones educativas de la RED del Nivel Primario.

Es Debido a estas situaciones que nuestra meta es poder favorecer la Gestión pedagógica de las instituciones educativas, ya que según la medición hasta del año 2012, así lo amerita (MED, UMC 2010); por ello se desea fortalecer las competencias y capacidades del personal directivo de las instituciones educativas públicas de la RED de directores de las Instituciones Educativas del Nivel primario del ámbito de la UGEL La Joya.

La problemática detectada exige que el Estado se preocupe por revertir la tradicional Gestión Educativa y se empodere la GESTION PEDAGOGICA, para ello los Directores deben empoderarse de un nuevo modelo de gestión que este orientada a gestionar sus procesos y recursos y tomen decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atienden.

En la práctica está surgiendo un nuevo modelo de sociedad que demanda un nuevo modelo de escuela En la sociedad del conocimiento La materia prima es el conocimiento, donde la informática y las nuevas tecnologías de la comunicación impulsan con celeridad cambios vertiginosos en la industria que demandan con claridad el desarrollo de un nuevo paradigma que necesariamente ha de ser socio – cognitivo. Las características más representativas de la sociedad del conocimiento son, entre otras, las siguientes:

- ✓ El aprendizaje sustituye a la enseñanza, por los cambios rápidos que se dan en la sociedad es necesario el aprendizaje permanente
- ✓ Nueva comprensión del conocimiento que implica desarrollo de herramientas para aprender y seguir aprendiendo.
- ✓ Desarrollo sistemático de nuevas formas de aprender a aprender:
- ✓ En la sociedad del conocimiento es necesario el aprendizaje permanente desde la práctica. Pero es también imprescindible el desarrollo sistemático de estrategias cognitivas y metacognitivas (procesos cognitivos).

Al no responder a las exigencias de esta nueva sociedad la educación que se imparte es de baja calidad y es promotor de desigualdad social. Las instituciones educativas que brindan servicios de baja calidad no estarán preparadas para ascender en la escalera de la educación y también para ingresar de modo adecuado al mercado laboral. Por ello, el problema consiste en que los directores no cautelan el desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades y actitudes y esta situación se da debido a sus limitaciones que tiene en el aspecto pedagógico.

¿Cuáles son entonces, los nuevos retos que tendrá que abordar la educación en la naciente sociedad del conocimiento? ¿Hacia dónde deberíamos enfocar las nuevas escuelas? ¿Qué fines debería abordar la educación en la naciente sociedad?

Como puede entenderse, estas son preguntas demasiado complejas sobre las cuales falta reflexión y discusión amplia entre la comunidad académica. Preguntas que la pedagogía hasta ahora comienza abordar. En un mundo tan aceleradamente cambiante puede resultar peligroso plantear retos futuros. Por ello y con el cuidado que demanda abordar temáticas tan complejas, nos permitimos formular algunos retos para las escuelas del futuro. Seguramente faltan algunos o los planteados no tengan la importancia ni la relevancia que el autor les asigna. Aún así, nos permitimos formular y sustentar los retos que, a nuestra manera de ver, tendrá que abordar la pedagogía y la escuela en las próximas décadas, para a partir de ellos abordar el análisis crítico de las posturas constructivistas dominantes en la reflexión pedagógica contemporánea.

Finalmente podemos concluir que la gestión pedagógica de los directores de instituciones educativas públicas, hasta el momento se ha visto reducida y minimizada a solo un hecho administrativo, olvidándose del contexto pedagógico por completo, ya que los directores en un gran porcentaje no administran la I.E correctamente.

Sin embargo, hoy no pensamos así, actualmente se requiere de un conjunto de competencias y saberes específicos con los que deben de contar el equipo directivo sean con autoridad y con el saber del conocimiento.

Una vez más podemos decir que el problema de los bajos aprendizajes en nuestro país, radica esencialmente en la deficiente gestión que realizan los directores de las Instituciones Educativas, quienes no son atendidos adecuadamente por el Estado ni las Instituciones de formación. Ante tal situación es evidente que el director de una Institución Educativa no practica el liderazgo pedagógico.

Ante tal situación es de vital importancia que la gestión del director ejerza liderazgo pedagógico, comprometida con los aprendizajes y la calidad de los procesos pedagógicos, creando las condiciones necesarias en el personal, la institución y en el aula a partir de generar un clima institucional favorable y de trabajo en equipo, que practica una comunicación fluida y horizontal con todos los agentes educativos y sobre todo conocedor de estrategias de gestión pedagógica; que repercuta en la eficiente calidad de los aprendizajes de los niños y niñas.

La propuesta tiene como objetivo propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones y proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una Educación de Calidad y enmarcada en los principios de la UNESCO y las Naciones Unidas.

Es por todas estas razones que el producto acreditable del Modelo de Gestión Pedagógica sistémico debe, sin duda, contribuir a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y que estas deben de consolidarse en:

Replanteamiento de la Gestión Educativa a una Gestión Educativa interactiva, de salida, de liderazgo, de participación y constante interacción con todos los agentes educativos para acompañar los procesos formativos y de aprendizaje de los niños.

Lograr cambio en la Gestión dependiente y centralizada del director.

Transformar los estilos y formas de dirigir y gestionar las II.EE. y que asuma un enfoque estratégico transformacional.

Esto significa que con la aplicación del Modelo de Gestión Pedagógica Sistémico creará las condiciones para realizar una gestión autónoma que asume una responsabilidad por los aprendizajes.

1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN

1.4.1.- METODOLOGÍA APLICADA

La presente investigación de acuerdo a la finalidad ha utilizado metodologías aplicadas porque se persigue la solución de un problema práctico como es la deficiente gestión pedagógica del Director, para lo cual se crea un modelo de Gestión pedagógica Sistémica.

Teniendo en cuenta la hipótesis y los objetivos formulados, el presente trabajo de investigación, lo ubicamos dentro de una Investigación de tipo: Socio **Crítico - propositiva**; porque no solo se plantea el estudio de la situación problemática dada, sino que se plantea el estudio de la: **GESTION PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES** (Variable dependiente) y se propone como solución: un **MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA SISTEMICA** (Variable independiente), sustentado en las teorías: sistémica, organizacional e inteligencia emocional.

1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo está constituido por todos los directores y docentes de las instituciones educativas de la RED de directores de las instituciones educativas del Nivel Primario de la UGEL La Joya.

CUADRO DE POBLACIÓN DE ESTUDIO	
PROFESIONALES	Nº
DIRECTIVOS	15
DOCENTES	30
TOTAL	45

FUENTE: Estadística de la RED

Las unidades de estudio son consideradas a todo el universo que consta de 15 directores y 30 docentes; así mismo estas unidades de estudio serán investigadas desde el año 2012 hasta el 2014.

Entre los métodos empíricos utilizados está la observación y la encuesta que validan los instrumentos utilizados.

Los métodos científicos utilizados fueron El ANALÍTICO, que nos permitió analizar la realidad del problema identificando las causas que lo propiciaron; el INDUCTIVO – DEDUCTIVO, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones. Así mismo se usó el MÉTODO HISTÓRICO para la evolución histórica del problema; el MÉTODO DE ABSTRACCIÓN para la interpretación de los resultados y el MÉTODO ESTADÍSTICO para el procesamiento de los datos obtenidos.

Para elaborar el marco teórico se usaron los métodos teóricos que nos permitió recoger y registrar la información relacionada con la capacidad de gestión pedagógica del director. Los procedimientos teóricos usados fueron: análisis, síntesis, abstracción, inducción, deducción.

1.4.3. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **Técnica de Recolección Bibliográfica:** Se utilizaron fichas textuales, de resumen, que permitieron registrar información teórico – científica de diferentes fuentes bibliográficas para la sustentación del trabajo.
- **Técnica de Diagnóstico:** Se aplicó una encuesta a los directores de las instituciones educativas seleccionadas que permitió detectar la realidad facta perceptible del problema.
-

1.4.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizará gráficos que permitan observar los resultados de las pruebas de medición de entrada y de salida del grupo de investigación a través de la utilización de medidas estadísticas de tipo descriptivo e inferencial.

CAPITULO II

ENFOQUE TEÓRICO Y CIENTÍFICO DEL MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA SISTÉMICO

CAPITULO II

ENFOQUE TEÓRICO Y CIENTÍFICO DEL MODELO DE GESTION PEDAGOGICO SISTEMICO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

2. TEORÍAS SOBRE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Para migrar de una estructura tradicional y burocrática existente en las instituciones educativas de la RED del Nivel Primario quienes están marcados por una gestión centrado en lo administrativo y burocrática, hacia una gestión centrado en lo pedagógico y comprometida con los aprendizajes de los estudiantes, por lo que es necesario tomar el aporte del enfoque de la Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría de Sistemas.

En los siguientes aspectos a tratar realizamos una explicación detallada y precisa al mismo tiempo, de las teorías pertinentes que desde su perspectiva contribuyen a la solución del problema, a su impacto en el mismo y a su funcionamiento para contrarrestar el problema.

2.1. TEORÍAS SOBRE EL MODELO DE GESTION PEDAGÓGICO SISTEMICO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Para transitar de una estructura tradicional y burocrática existente en las Instituciones Educativas del Nivel primario de la RED de la UGEL La Joya, es necesidad de reflexionar sobre la crisis en la que se encuentran las instituciones educativas, ya que dejaron de dar respuesta a las nuevas situaciones sociales, económicas y políticas de nuestra sociedad, por lo que se requiere instituciones más participativa, dinámica, innovadora y más humana, es necesario tomar el aporte del enfoque de la Teoría del Desarrollo Organizacional, la Teoría de Sistemas y los modelos de Gestión que contribuyen a dar respuesta a esta problemática.

En los siguientes aspectos a tratar realizamos una explicación detallada y precisa al mismo tiempo, de las teorías pertinentes que desde sus enfoques contribuyen a la solución del problema y contrarrestar el problema identificado.

Entre los fundamentos teóricos empleados tenemos:

2.1.1. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN UNA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

2.1.1.1. LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.

La organización es un sistema formal siendo lo primero y fundamental de una organización el grupo de personas que la conforman. La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan para lograr los objetivos institucionales.

2.1.1.2. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

Toda organización educativa es un sistema ya que esta hace posible la interrelación del conjunto de sus agentes educativos, que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados.

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos: Lo que debe de ser, lo que debe estar.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el now how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

En las organizaciones el para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

De todo lo expuesto podemos concluir que las responsabilidades del director implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización. El supervisor debe organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe realizarse la labor. Asimismo, el director debe de determinar las actividades, las jerarquiza por orden de importancia, según la necesidad, y las asigna.

2.1.1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora Maria Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados. A partir de esta definición podemos decir que los directores de las instituciones educativas deben de tener manejo organizacional de la institución, con capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes garantizar un trabajo eficiente.

Estos conceptos nos permiten afirmar que una acción organizada por los directores proporciona muchos beneficios a la educación y, como consecuencia, a favor de la sociedad en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el director deberían cumplir, no solo porque es un deber, sino por la ética profesional de los mismos.

2.1.1.4. FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cada organización es un sistema con un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000,UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación". A partir de esta definición queda claro que las instituciones deben ser flexibles a los cambios y exigencias de esta sociedad tan cambiante a partir de que sus miembros integrantes estén dispuestos a asumir nuevos retos y responsabilidades. Asimismo, estos conceptos nos permiten afirmar que las organizaciones mejoran cuando, partiendo del análisis de una realidad presente, son capaces de visualizar una posible realidad futura. La planificación en base a una organización de manera colectiva, permite la visualización y la consecución de los sueños de una comunidad educativa.

Contempla de modo general, la organización como un proceso en el que nos permite concretizar el destino al que queremos llegar los logros que queremos conseguir, y luego se acuerdan los medios para seguir esa dirección y no perdernos por el camino.

A. PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

B. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. La segunda mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad Darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

- Saber más de sí, de los otros y del mundo.
- Poder hacer algo que antes no podíamos
- Tener una nueva habilidad o destreza.
- Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Esto dará como resulta una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Visión Macroscópica es la forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización. El instrumento con que se mira, es decir el macroscopio es el MODELO MENTAL. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta. Geus, el holandés que supo ser el principal planificador de Shell, lo define como "el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores".

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización).

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantienen así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos "restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización". El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un supra sistema en términos más amplios, va de la célula al universo (R.J. Aguado)

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje per se, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro. También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del "sistema" que se llama "empresa".

C. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad Darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

- Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto, alienta una contrapresión del grupo.
- La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto, cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
- Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

D. INVESTIGACION Y DESARROLLO

Este mide la modernidad de una Institución Educativa, una organización investiga sobre algunos elementos:

LA ORGANIZACIÓN: Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.

INVESTIGAR QUIEN ES EL USUARIO: A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

INVESTIGAR SOBRE TENDENCIAS: La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

El proceso innovador

El proceso que ocurre desde la producción de una invención hasta colocarla en el mercado ha llevado a varios autores a construir una serie de modelos que van desde presentar el proceso de la manera más simple como un proceso lineal, hasta proponer un modelo que refleje mejor la complejidad del proceso innovador, y que permiten comprender el camino seguido y las distintas etapas que intervienen en el mismo.

El proceso innovador es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, siendo muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.

Clases de innovación

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio. Casi todo cabe, desde la penicilina o el transistor hasta una pequeña modificación en el envase de un producto. Es decir, estamos colocando todas las innovaciones en un mismo cesto, aunque no tengan la misma importancia, cuando podemos diferenciarlas:

- **Innovaciones principales o radicales.** Son las que suponen un rompimiento súbito respecto al estado anterior. Producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos.
- **Innovaciones incrementales.** Son formadas por las mejoras en procesos o productos ya conocidos. Se concreta sobre todo en la reducción de costos.

Los japoneses son grandes difusores de las innovaciones incrementales (Kaizen). Sin embargo, algunos piensan que hoy no son suficientes, la mejora continua de los años 80 ya no basta. "Los tiempos locos requieren de empresas locas. Y la mayoría, por no decir todo el valor creado por la empresa, sea cual sea su tamaño o sector, proviene de dos fuentes: la inteligencia y la imaginación" señala Tom Peters.

El progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales. Sucesivamente se pasa de una situación inicial caracterizada por la presencia de mano de obra altamente calificada, maquinaria de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, a otra donde los rasgos dominantes sobre la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada, y una reducción general de los costos.

E. CLIMA ORGANIZACIONAL

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización" (Maria Elena Mendoza Fung, 2000, UPB).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

F. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo.

Otros autores consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias". (María Elena Mendoza Fung).

Pero ¿qué son las creencias? Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros.

Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se refleja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura.

G. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y MARKETING

El desarrollo organizacional toca un aspecto medular de la organización a saber el Marketing. Para el desarrollo organizacional el marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

El marketing como sistema tiene dimensiones:

1. Ideología: Tiene que ver con la filosofía del negocio. El marketing depende del enfoque del dueño del negocio es:

La filosofía es el marco estratégico del negocio.

La visión estratégica del negocio.

La cultura organizacional se vuelve parte de la filosofía.

2. Pensamiento: El marketing estratégico. Es el que piensa, detecta las posibilidades de negocio, es el que define a que segmento del mercado nos vamos a dirigir, detecta áreas potenciales del mercado para el negocio, evalúa puntualmente al cliente. Piensa antes de vender.

3. Acción. Se corresponde con el marketing operativo. Es el show del marketing estratégico, es el show de la publicidad, el show del punto de venta, el empaque, precio, publicidad y promoción.

El marketing propugna por una cultura de competitividad, esto se constituye en lo primero que la empresa debe asegurar. En este sentido conviene mencionar 14 principios de competitividad, a saber:

- A. Capacidad de anticipación a: la competencia, expectativas del cliente.
- B. Capacidad de adaptación –adaptabilidad externa.
- C. Flexibilidad interna: Adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.
- D. Gestión integral: Liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
- E. Gestión del cambio.
- F. Tecnología al día.
- G. Know How (integral) total del negocio.
- H. Claridad en la estrategia segmentación del mercado.
- I. Eficiencia y productividad.
- J. Eficacia.
- K. Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio.
- L. Cultura organizacional de valores.
- M. Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
- N. Talento humano cualificado y calificado.

Calidad total: Es Calidad concertada: Esta es donde el usuario pacta con el usuario lo que él necesita, tres tareas básicas que se manejan con el proveedor, interventoría contra entrega, esta es con el fin de que no se presenten devoluciones, una información más clara acerca de que más hace el proveedor a fin de ensayar otras alternativas. Se le comunica al proveedor todo el hacer de la empresa a fin de que haga propuesta.

H. EL GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, tenemos organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización realidad Darwiniana en su esencia y existencia puede salir airoso en el curso del tiempo.

Una organización que aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos. A partir de ese enunciado surge la propuesta de un Ejecutivo que haga parte del cuadro directivo de la organización encargado de direccionar el sistema de desarrollo organizacional. El Gerente (Ejecutivo) de Desarrollo Organizacional.

El gerente de DO

Es un profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje. Este ejecutivo cuenta con: Un now how organizacional abarcante, una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir del conocimiento, una facultad de extraordinaria de integrar personas. Todo lo anterior buscando la el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.

La organización debe tener un Gerente o un Ejecutivo de Desarrollo Organizacional que señale el derrotero, desde el mundo interno de la organización, coordine y cree nuevos procesos, instrumente acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva. El debe planear, instrumentar, e implementar el sistema de desarrollo organizacional en la empresa.

El gerente DO, es un ejecutivo que maneja sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización; él maneja los 5 saberes de una organización.

El desarrollo organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuesta adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional.

I. LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN

Cuando se piensa en el individuo pilar y esencia de las organizaciones, es menester partir de la premisa fundamental: El ser humano es un ente eminentemente complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no pueda sustraerse de las necesidades e intereses de los individuos que la conforman.

2.1.2. TEORIA DE LOS SISTEMAS.

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Según Bertalanffy, señala que el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, y de ella se deducen dos conceptos. Propósito y globalismo. Estos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema.

- a) Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo.
- b) Globalismo ó totalidad: cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios se presenta como un ajuste a todo el sistema, que siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte de la unidad. Entre las diferentes partes del sistema existe una relación de causa y efecto.
- c) En cuanto a la constitución de los sistemas pueden ser físicos y abstractos y existe complementariedad entre ambos sistemas.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser abiertos ó cerrados. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente ni influye en éste, sin embargo, al que debemos de resaltar en nuestro trabajo de investigación es al sistema abierto ya que al interior de ella se producen relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan las pérdidas en su propia organización.

Considerando estos enfoques de la teoría de sistemas podemos afirmar categóricamente que la eficiencia y eficacia Institucional hoy se mide por sus resultados y la calidad de los mismos, o sea, el producto y para lograr ello tenemos que hacer procesos de intervención a cada uno de los elementos que intervienen en ella para oportunamente plantear cambios ó modificaciones; esto es el sistema de Monitoreo; el Acompañamiento a la labor pedagógica, desde una mirada técnica, pero a la vez humana y fraterna.

El sistema se caracteriza por una serie de parámetros que son: de entrada, o insumo que es el punto de partida del sistema; de salida, producto o resultado y estos son las salidas. Estos resultados deben ser congruentes con los objetivos del sistema; de procesamiento, procesador ó transformador es el fenómeno que causa cambios, es el mecanismo de conversión de entrada en conversión. El procesador caracteriza la acción de los sistemas se define por la totalidad de los elementos:

En el procesamiento ingresan insumos y de ella salen elementos diferentes, que son los productos; de retroalimentación, retroacción, retroinformación o alimentación de retorno que es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objetivo controlar el estado de un sistema sujeto a un monitor. La retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre adecuado al estándar o criterio escogido y manejando el concepto de que la gestión es un sistema estratégico de garantizar una educación de calidad que este adecuado al estándar o criterio escogido.

Finalmente tenemos el ambiente que en nuestro sería el contexto que rodea a la institución. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y son interdependientes. El sistema es influenciado por el ambiente a través de la entrada, y lo influencia a su vez, a través de la salida.

Siendo la gestión pedagógica que permite optimizar el funcionamiento de las organizaciones y teniendo en cuenta que una organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y esta puede ser estudiada por la teoría de sistemas.

2.1.2.1 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS.

Según Schoderbek y otros 1993 las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas son los siguientes:

- a) **Interrelación e interdependencia de objetos**, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares: Toda teoría de los sistemas debe de tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema.
- b) **Totalidad**. Se trata más bien de un tipo gestalico de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.
- c) **Búsqueda de objetivos**, incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final ó una posición de equilibrio.
- d) **Insumos y productos**, todos los sistemas dependen de algunos insumos para genera las actividades que finalmente originaran el logro de una meta: Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.

- e) **Transformación**, todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se puede incluir, informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materia prima, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por este de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.
- f) **Entropía**, la entropía está relacionado con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si se los deja aislados, perderían con el tiempo todo movimiento y degeneraran, convirtiéndose en una masa inerte.
- g) **Regulación**, si los sistemas son conjunto de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben de ser regulados de alguna manera para que los objetivos del sistema finalmente se realicen.
- h) **Jerarquía**, generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistema más pequeños.
- i) **Diferenciación**, en los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema adaptarse a su ambiente.

Considerando estas características la institución Educativa es un sistema y en consecuencia debemos de aplicar estos principios. Esta teoría nos permite comprender que en los procesos de gestión no pueden realizarse interpretaciones ni descripciones en términos de sus elementos separados, ya que todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiarlos en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos, encarándolo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción que buscan el logro de metas u objetivos y en nuestro caso lograr mejores aprendizajes de los estudiantes. En el Sistema Educativo para que los

estudiantes logren aprendizajes de calidad como resultados es el producto de la interacción de todos sus factores que lo determinan internos y externos, si algo falla como sucede se tendrá los tipos de resultado que estamos obteniendo.

La gestión pedagógica se debe de concebirse como un proceso en el que se tienen que tomar en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo. En conclusión, podemos decir que el concepto de sistema supone la interacción fluida entre los factores internos y externos lo cual implica que no pueden existir elementos aislados.

Los directores dentro de su gestión deben de enfrentar y resolver conflictos de manera pacífica, mantener buenas relaciones interpersonales con los docentes de la institución, comunicar asertivamente sus sentimientos e ideas que promuevan estados de calma y optimismo que permitan alcanzar los objetivos personales y de la institución, tomar decisiones responsables frente a las diversas circunstancias, evitar conductas de riesgo, entre otras, son todas habilidades socio afectivas fundamentales para el desarrollo de la mayoría de los aspectos de la vida familiar, escolar y social.

Habilidades como éstas se aprenden y se desarrollan; y ellas, como toda dimensión del desarrollo humano, van evolucionando a lo largo del tiempo. Es por esto que no es posible enseñarlas o desarrollarlas de una vez, sino que al igual que las habilidades intelectuales requieren de estimulación continua que les permita ir evolucionando a etapas de mayor desarrollo.

Tenemos que humanizar la Gestión de los directores, porque la razón de ella es lograr formar personas humanas, estudiantes que sean capaces de lograr su realización personal y social; no olvidemos que el Director o Sub Director en su gestión es observado por los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, y de su acción estarán siempre atentos, por ello tenemos que prepararlos para que sean gestores estratégicos con habilidades que les permita un desempeño profesional más adecuado y esto es tener

habilidades o destrezas psicosociales.

Pero, para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean.

El enfoque más difundido y compartido por diferentes especialistas es el que presenta Goleman en su segundo libro que considera que las competencias en la primera esfera, es decir “**el dominio de uno mismo**”, es el inicio de todo lo que se produce en nuestras relaciones con el entorno en que nos movemos. Las tres competencias esenciales en esta esfera son:

- **El autoconocimiento.** Que incluye: Conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo, confianza en uno mismo.
- **La autorregulación (autocontrol).** El control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, que incluye: Autocontrol (capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos que puedan resultarnos perjudiciales); Confiabilidad (mantener normas de honestidad e integridad con nosotros mismos); Integridad (asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal); Adaptabilidad (Flexibilidad para afrontar los cambios); Innovación (estar abierto y dispuesto ante las nuevas ideas, enfoques novedosos y la nueva información).
- **La automotivación.** La capacidad de encontrar fuentes y tendencias emocionales que puedan guiar o facilitar la obtención de nuestros objetivos, en lo que se incluye: Motivación al logro, compromiso, iniciativa, optimismo.
- Estas habilidades tienen una secuencia lógica, actúan “en sistema”. Si Ud. no logra primero, conocerse bien a sí mismo, sus estados sus emociones y los posibles efectos que puedan ocasionarle, no podrá tratar de controlarlas para, después, encontrar fuentes y energías que puedan motivarlo para seguir adelante.

En la esfera de las **competencias o aptitudes sociales**, es decir cómo nos relacionamos con los demás, las principales competencias que se plantean son:

- **Empatía.** Que incluye: Comprensión de los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política. Esta es una habilidad esencial fundamental que debe de ponerse en práctica en el proceso de supervisión y monitoreo que realiza el director.
- **Habilidades sociales.** Capacidad para inducir en los otros las respuestas deseables. En esto se incluyen: Influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador del cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

Tomando como base esta teoría consideramos que la aptitud emocional es fundamental para lograr que los docentes realicen su trabajo con mayor efectividad; el desarrollo de una Institución radica en que el trabajo debe ser realizado de una manera mancomunada por todos los sujetos de la organización; es decir además de la planificación se necesita una correcta delegación de funciones pero esta debe de ser cautelada por los directores a través de las supervisiones y monitoreos, pero en un marco de ayuda mutua, las personas que participan en las acciones de monitoreo y acompañamiento son acompañantes y acompañados y su interacción auténtica requiere de confianza, respeto, tolerancia, igualdad, justicia, libertad, etc., creando un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinente.

2.1.3. LA GESTION EDUCATIVA

La capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora. En este final de la modernidad, las condiciones de ejercicio de la dirección, con distinto grado de incidencia según cada país, están cambiando significativamente (autonomía de escuelas, rendimiento de cuentas, presión por los resultados). Como tendencia general, de un modelo burocrático centrado en la gestión se tiende a una dirección pedagógica, encaminada al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar. En esta situación, un relevante informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (*Improving School Leadership*) señala “necesitamos contrastar estas tendencias con la práctica y la forma actuales del liderazgo escolar...En muchos países hay una creciente inquietud de que la función de los directores, diseñada para las necesidades de una época diferente, pueda no ser la adecuada para enfrentar los desafíos de liderazgo que las escuelas encaran en el siglo XXI”

Aspirar a una educación de calidad, exige remecer la gestión de los procesos interactivos en la Institución Educativa para tener resultados esperados en aprendizajes y no perder de vista la aspiración de la Educación en sus fines que se propone:

La gestión del Sistema Educativo Nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este Sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, los conocimientos considerados imprescindibles para insertarse socialmente y para desplegar al máximo sus Potencialidades de desarrollo personal. La dirección de la escuela está para hacerlo posible, priorizando sus tareas en esa meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Cuando la dirección de la escuela se centra en la gestión de la enseñanza, la responsabilidad por los aprendizajes del alumnado queda diluida; cuando su misión es garantizar el éxito educativo de todo su alumnado, esta responsabilidad es central.

La agenda próxima, también en los países iberoamericanos, de acuerdo con las orientaciones reflejadas en la literatura internacional, es pasar de una dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un *liderazgo para el aprendizaje*.

a. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA:

Son objetivos de la gestión educativa contribuir a:

Desarrollar la Institución educativa como comunidad de aprendizajes, encargada de lograr una excelente calidad educativa.

Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.

Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de estas a las decisiones de carácter pedagógico.

Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas que conduzcan a la excelencia educativa.

Desarrollar liderazgos democráticos.

Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.

Promover la activa participación de la comunidad.

Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.

Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.

Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.

Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

De lo expuesto en la Ley 28044 nos permitimos exponer el siguiente análisis:

La Gestión debe favorecer la acción educativa, ello implica trabajar procesos de interacción afectivos, interesantes y motivadores para lograr aprendizajes con los estudiantes, pero para ello el Director debe:

Lograr una Institución Educativa “Comunidad de Aprendizajes”, todos aprendemos, Director, Docentes, estudiantes y padres de familia.

Lograr calidad educativa: formar personas humanas plenas que enfrenten retos del desarrollo humano, sean ciudadanos y aprendan toda la vida.

Prepararse para la gestión con autonomía y en un proceso de descentralización, responder a sus metas, instituciones con decisión, capacidad técnica para su desarrollo en un marco Regional y Nacional.

Sostener procesos de gestión educativa que incida en logros de aprendizaje, generando liderazgo emancipador e innovador con los estudiantes.

Generar alianzas y participación social de padres de familia y la sociedad a fin de que contribuyan en los aprendizajes de sus hijos.

Realizar una gestión ética y moral dando cuenta a la sociedad de lo actuado.

Tener en la Institución Educativa una cultura de la Evaluación para medir el impacto a todo nivel e informar a la Sociedad de sus logros o debilidades, pero siempre tener propuestas alternativas.

2.1.4. DILEMA DE LA GESTION EDUCATIVA Y SUS RESULTADOS EN APRENDIZAJES

Por tradición se ha asociado el término “gestión escolar” al conjunto de acciones relativos a trámite administrativo, visación de documentos, formatos, coordinaciones, búsqueda de recursos materiales, organización y elaboración de planes, documentos, etc. que en la mayoría de casos es orientada y exigida por estamentos superiores del Sistema educativo y cuanto mejor presentados y se cuente con todos ellos será una gestión adecuada, pero esto no debe continuar, esta visión de gestión educativa ha “enclaustrado” la gestión en la Oficina del Director. En el presente módulo iniciamos un proceso de reflexión y análisis de la real situación de la Dirección y gestión educativa especialmente en la Institución educativa pública que pese a las sensibles variaciones sociales, económicas y políticas, la Educación no ha cambiado de manera significativa, esto explica por qué en la actualidad se vive un profundo desfase entre la sociedad y el Sistema Educativo de manera generalizada, una disociación creciente entre la I.E. y la sociedad; desarticulación que no solamente es en nuestro país o América Latina como con frecuencia se cree, sino en todo el mundo la I.E. tradicional entró en crisis en el mundo entero porque dejó de ser respuesta a las nuevas situaciones sociales, económicas y políticas del mundo contemporáneo, se requiere “volver a repensar la Educación”.

En ésta direccionalidad, los enfoques de Dirección y gestión que exponemos en el presente capítulo se dirigen a lograr satisfacción del cliente, preparación del personal y preocuparse por resultados, esto sustenta acciones para revertir la gestión actual con preeminencia de lo administrativo e institucional y lograr directores y sub directores que se preparen conjuntamente con los docentes para gestionar lo pedagógico y lograr mejora del aprendizaje de los estudiantes.

Esto exige que el Estado que está preocupado por la calidad educativa, atienda en la formación en servicio la actualización y perfeccionamiento de Directores y plantas jerárquicas que ha sido totalmente descuidada, de tal manera que haya calidad en la gestión educativa, de los procesos, pero también de los resultados que son los aprendizajes de los estudiantes, esto implica que se revierta la tradicional Gestión Educativa y se empodere la GESTION PEDAGOGICA, para ello los Directores deben prepararse en los procesos de construcción de aprendizajes y si no se hace esto no tendremos éxito en la mejora educativa, porque el docente, los equipos, materiales y la familia estarán desde sus posibilidades y prácticas tratando de generar mejora en forma aislada sin un gestor que lidere, integre y oriente logro de metas.

El cambio en la gestión educativa propone dimensionar e ir:

- a)** De una tradicional gestión educativa centrada en lo institucional y administrativo a gestionar los procesos pedagógicos para lograr una institución de calidad que obtenga aprendizajes esperados.
- b)** De una gestión del enclaustramiento en el Despacho Directoral a una gestión educativa de salida, de diálogo, de participación y constante interacción con todos los agentes educativos para animar las acciones educativas, desde las actividades permanentes, los procesos en las aulas, los talleres y la formación de valores y hábitos positivos.

- c) De un trabajo solitario a un trabajo colegiado, en equipo con los docentes, estudiantes, las familias, compartiendo responsabilidades y generando liderazgo.
- d) De una gestión educativa de documentación, planes, informes a gestionar la imagen de la Institución Educativa en la sociedad empoderada como resultado de los desempeños de los aprendizajes de los estudiantes.
- e) De una gestión rutinaria al cambio e innovación, pero comprometiendo a los docentes y otros agentes para construir propuestas educativas alternativas para enfrentar debilidades en la organización escolar, el currículo, las interacciones, el monitoreo, los materiales, etc.
- f) De una gestión dependiente y centralizada a una gestión para la autonomía y en la estrategia de la descentralización que vaya preparando para dar respuesta a nuestras expectativas y necesidades construyendo propuestas locales en relación a lineamientos regionales.

2.1.5 HACIA UNA GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD.

Una propuesta renovadora de la escolaridad propugnaría construir la calidad cuidando los resultados y también los procesos, ya que es fundamental cuando nos referimos a la calidad de la educación, referirla a la calidad concreta de la experiencia educativa, a la calidad de la vida escolar en sus aspectos formativos y socializadores.

En esta direccionalidad las II.EE. deben responder a retos que exige la naciente sociedad del conocimiento ¿cómo deben ser las nuevas II.EE? ¿Qué fines deberá abordar la Educación en la naciente sociedad? ¿Qué deben enseñar? ¿Cómo se debe gestionar el proceso educativo?, esto indudablemente plantea:

- Transformar los estilos y formas de dirigir y gestionar las II.EE. y asumir un enfoque estratégico transformacional.
- Lograr que la I.E. sea una comunidad de aprendizajes, donde el Director, Docentes y estudiantes aprendan en un ambiente favorable de respeto, comunicación y comportamientos éticos y morales.
- Recuperar el liderazgo pedagógico de Directores y que se gestione los procesos educativos.
- Se cree condiciones para realizar una gestión autónoma y para la descentralización y se genere decisiones adecuadas en la I.E.
- Que el equipo docente tenga un desempeño profesional adecuado y pertinente y realice un trabajo formativo y de calidad.
- Que la I.E. se convierta en eje de transformación cultural en la comunidad.

2.1.6 GESTION PEDAGOGICA TRANSFORMACIONAL⁴

a. LA GESTION PEDAGOGICA

Los cambios innovaciones que se vienen impulsando en el Sistema Educativo requieren de líderes transformacionales con capacidad de gestión estratégica, no es posible transformar la institución escolar si los Directores y Directoras no asumen un nuevo rol en la GESTIÓN PEDAGOGICA.

ORIENTAR Y ADMINISTRAR

Los procesos pedagógicos para lograr mejora de los aprendizajes de los estudiantes, interviniendo en todos los factores concurrentes que lo determinan.

⁴ FRANCISCO FARRO CUSTODIO. Gerencia de Centros Educativos, Hacia la calidad total. EDCentro de Proyección Cristiana, S/ed. – Lima. S/a

ASPECTO TECNICO PEDAGÓGICO A INTERVENIR

- El Clima Institucional
- Los Valores de la I.E.
- La construcción curricular y su implementación
- Los procesos pedagógicos del aprendizaje
- Los materiales y recursos educativos
- La Tutoría y orientación del estudiante.
- La práctica pedagógica docente y Red Educativa
- La evaluación del educando
- La Gestión Pedagógica y el impacto
- El monitoreo y acompañamiento docente
- La innovación educativa
- Los documentos de Gestión Pedagógica
- La Gestión de la familia.

2.1.7. POSESIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.

La Institución educativa es una organización altamente estructural, tecnológica, centralizada que la hacen burocrática y unida a las metas, disposiciones y actividades que les proponen las DRE y UGELs, bajo responsabilidad, por más que se ha propuesto su visión, misión, sus objetivos estratégicos y sus metas, estas no son viables por la endeble gestión de los Directores y se implementa una administración tradicional, rutinaria y dependiente, pero estamos en una etapa coyuntural que se propicia autónomías, se aboga por tener posición frente al desarrollo educativo, pero las escuelas siguen siendo microcosmos sociales complejos, menos

eficaces y poco funcionales para asumir una posición estratégica de Gestión Educativa que afiance el paradigma del aprendizaje es necesario innovar la gestión educativa.

Paradigma de la Gestión Pedagógica:

Es indudable que los cambios que se impulsan en el Sistema Educativo requieren de líderes con capacidad de conducción, no es posible transformar la institución escolar si los Directores y Directoras no asuman un nuevo rol, nos referimos a un cambio de paradigma pedagógico, esto significa hablar de una modificación profunda de las concepciones y prácticas que han caracterizado a la Educación; no se trata de una innovación concreta ni superficial, se nos proponen nuevas visiones de los sujetos, procesos y componentes del ciclo educativo.

Entonces hemos pasado de un paradigma centrado en la enseñanza a un paradigma centrado en el desempeño de aprendizajes, esto significa que hemos pasado de centrar nuestra atención en el quehacer del docente al quehacer y de ser del estudiante.

2.1.8. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN PARA POTENCIAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.

En los actuales momentos que se propone replantear el paradigma educativo y viabilizar el cambio en el Sistema Educativo exige iniciar procesos estratégicos que permitan gestionar lo pedagógico y valorar sus resultados en el desempeño de los estudiantes, para ello proponemos algunos indicadores:

- Institucionalizar el liderazgo pedagógico claro y visible. Una Gestión Pedagógica que resurge, orienta, acompaña, facilita recursos, evalúa el currículo.
- Posibilita un clima institucional ordenado, seguro que facilita el aprendizaje.
- Genera altas expectativas, que se traducen en reconocimiento y valoración del éxito, tanto de los estudiantes como de los docentes, sobre sí mismos y de los educandos.
- Viabiliza autonomía curricular, económica y de personal que se traduce en la capacidad de construcción de futuros.
- Desarrollo de todo el personal de la I.E. formación continua del profesorado en nuevos enfoques de logros de aprendizaje.
- Máxima dedicación al tiempo de aprendizajes.
- Mejora de los procesos pedagógicos como prioridad de la Institución Educativa.
- Participa la familia, los estudiantes y los profesores que valoran el trabajo en equipo como instrumento eficaz de organización eficiente.
- Replantear la Gestión Educativa, potenciando la Gestión Pedagógica.

a. LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EMPODERAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA IMPLICA:

- Retomar y emprender el verdadero fin de la gestión en educación.
- Iniciar procesos de Gestión Educativa que dará como resultado calidad educativa.
- Tener Instituciones Educativas eficaces y eficientes y empoderarlas.

- Lograr procesos educativos afectivos, interesantes, inclusivos y de logro educativo.
- Construir currículos viables y gestores de aprendizajes de vida.
- Desenclaustrar la gestión de los Directores, posesionándolos como líderes.
- Trabajar sesiones de aprendizajes vivas y motivadoras.
- Medir el impacto de los procesos pedagógicos.
- Formar personas humanas y formarse en la gestión educativa.
- Relacionar la educación con el desarrollo social.
- Ser gestores morales y éticos.
- Compartir las experiencias de gestión pedagógica.

b. GESTION PEDAGOGICA INNOVADORA

La Gestión Educativa tiene como objetivo fundamental desarrollar un sistema de mejora continua de la calidad, este sistema puede implementarse a través de una alternativa de gestión educativa interna o a través de proyectos o Programas establecidos y validados por otras instituciones y que han tenido como resultados el desarrollo genuino de las personas y que sean competentes para su realización personal y social, esto visiona una Institución educativa responsable y comprometida con los aprendizajes de los estudiantes, con la expectativa de los padres y la sociedad, esto es gestión Pedagógica, que debe enfrentar:

- La imagen institucional deteriorada.
- Pérdida del liderazgo pedagógico de Directores.
- Aislamiento de la Institución educativa.
- Bajos logros de aprendizaje.
- Clima institucional endeble.
- Descuido del Sistema Educativo de la formación de Directores.

Vivimos un período caracterizado por una constante renovación de los conocimientos. En estas condiciones, es absurdo pretender que la escuela siga concentrada en los aprendizajes, como lo han hecho desde tiempos inmemorables. Más que el conocimiento, se torna como prioritaria la capacidad para comprenderlo, para interpretarlo y para inteligirlo. Frente a una escuela concentrada en el aprendizaje de informes particulares, el mundo contemporáneo exige la formación de individuos con capacidad analítica, crítica, creativa, valorativa y emprendedora y esto se logra en el proceso interactivo del aula y la gestión pedagógica.

c. FORMACIÓN DE INDIVIDUOS ÉTICOS Y AUTÓNOMOS.

La vida contemporánea es flexible e incierta. El matrimonio de hoy, probablemente mañana dejará de serlo. La empresa pujante puede desaparecer en cualquier momento. Los productos de gran aceptación, seguramente no existirán en pocos días. Hasta los tiempos se flexibilizan. En estas condiciones y en medio de un bombardeo asfixiante de información, el individuo se enfrentará a múltiples decisiones cognitivas, vivenciales y afectivas, sobre las que tendrá que optar. Por ello, la escuela se enfrenta al reto de formar individuos que están en capacidad de tomar todas y cada

una de estas decisiones de manera responsable y para ello requiere formar individuos éticos con alta capacidad autónoma. Individuos que estudiarán a sus propios ritmos, en sus propios espacios y tiempos; que luego se convertirán en trabajadores que tendrán que tomar a diario decisiones, porque ya no tendrán un jefe que decida todo por ellos.

Esta exigencia a la escuela para formar individuos éticos y autónomos se acrecienta si se tiene en cuenta el significativo debilitamiento de la mediación cultural vivida en los últimos tiempos (Feuerstein, 1994): las instituciones tradicionales están perdiendo su capacidad de socialización, el desempleo creciente debilita la integración económica de las personas, la naciente crisis del Estado - Nación desde arriba y desde abajo (Toffler, 1980 y Hobsbawm, 1995) debilita la cohesión de sus miembros, la vinculación de la mujer al mercado laboral dificulta la socialización primaria de los niños, los medios de comunicación no están ni preparados ni concebidos como instituciones socializadoras y hasta la propia escuela pierde su capacidad socializadora por su aislamiento y por la obsolescencia de sus conocimientos (Tedesco, 1995).

Como sostenía Kamii (1986), difícilmente en educación se encuentra una finalidad más importante que la autonomía. Solo allí culmina propiamente el proceso educativo y por eso para todo maestro consciente debería siempre ser una meta el lograr que el alumno deje de necesitar su apoyo y participación, para que su alumno viva según sus propios principios y en la dirección que determine.

En este sentido se puede afirmar que una función esencial de la educación es garantizar una dinámica futura y para lograrlo se requiere una formación autónoma.

2.1.9.- GESTIÓN PARA CONSTRUIR UNA ESCUELA RESPONSABLE.

"Pero el cambio más grande y para el cual están menos preparadas es el de hacer escuelas responsables; escuelas que se comprometan con los resultados" (Drucker, 1994) La escuela actual es profundamente irresponsable, ya que no se compromete ni garantiza nada. Cualquier falla en el proceso la traslada al alumno, a su familia o en el peor de los casos, a la sociedad; pero ella misma, casi siempre elude toda responsabilidad.

Los maestros universitarios responsabilizan del fracaso a los docentes y a la escuela básica en su conjunto. Los maestros de bachillerato ubican el problema en los maestros de primaria, éstos lo trasladan a las profesoras del preescolar. Los profesores de preescolar prefieren responsabilizar a los padres; al tiempo que éstos descargan su responsabilidad por lo general en la televisión. Los maestros, en su conjunto, culpan a los Ministerios de Educación. Los Ministerios, por su parte, responsabilizan a los maestros. El hecho, es que cada día estamos peor y aparentemente nadie es responsable. Lo único claro es que, a juzgar por los egresados del sistema, el problema ya tocó fondo y exige medidas inmediatas.

Bastaría revisar los reglamentos escolares para ver la facilidad con la cual los educadores y las instituciones educativas ofrecen formar individuos analíticos, críticos, creativos, afectivos, integrales y formados en valores. Y qué distantes estamos de acercarnos a estas finalidades. Si por lo menos un 5% de lo allí formulado se cumpliera, con seguridad la situación educativa actual no sería tan grave.

En este sentido resulta muy dicente el énfasis en la calidad que se ha adoptado en algunos de los sistemas educativos del mundo, mediante la creación o el fortalecimiento de instituciones que realizan pruebas nacionales de control de calidad y la creación de centros para evaluar la calidad de la educación en Francia, Suecia, Noruega, España, Argentina y Chile; y la realización de planes sistemáticos de evaluación en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Holanda, Francia, Argentina, Chile, República Dominicana, México, Dinamarca y Suiza, entre otros.

Con enorme agudeza, Orucker (1994) considera que el cambio más grande que se presentará en las escuelas del futuro estará asociado al compromiso que ésta realizará frente a padres y alumnos para obtener resultados. La escuela tendrá que asumir compromisos con la finalidad buscada; en una palabra: la escuela se volverá responsable.

GESTIÓN PEDAGÓGICA PARA UNA CULTURA DE CALIDAD

La mejora de la calidad de los desempeños de los aprendizajes de los estudiantes es una meta de la educación, es cierto que se ha concluido que los resultados de medición de aprendizajes nos ubican en los últimos lugares, pero esta situación tenemos que enfrentarla con creatividad, empeño y desde las experiencias de los Directores y Docentes que tienen mucho que proponer, todos juntos tenemos que recuperar el sitio que debe tener la escuela en la sociedad, esto exige de Directores y Docentes potenciar y consolidar la gestión educativa y emprender camino a la calidad; calidad educativa que resulta de la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, al decir del enfoque de calidad de la empresa que se viene adaptando a la educación, y que propone principios que caracterizan los procesos de calidad y que son los siguientes:

- El cliente es lo primero.
- El trabajo en equipo y la colaboración son esenciales.
- La satisfacción del cliente es el predictor principal que aparece en todos los movimientos de calidad.
- Los programas de mejora continua son preferibles a soluciones rápidas.
- Las decisiones deben tomarse a partir de datos y evidencias constatables.
- Las suposiciones y las conjeturas enturbian las decisiones.
- Encontrar soluciones es más importante que plantear problemas.
- La gestión de calidad no es un problema aislado, es un proceso continuo y permanente en búsqueda de soluciones.
- Los Programas de calidad deben cumplir a todos los trabajadores de forma voluntaria.
- La calidad total se fundamenta en las personas, más que en el capital. La calidad la producen las personas.
- La participación en las decisiones aumenta el compromiso de las personas con la organización, obteniendo como valor añadido una mejora en la realización del trabajo.
- Las personas son creativas y pueden ser formadas para innovar y resolver problemas.
- El desarrollo y crecimiento personal es tan importante para el individuo como para la organización.

CAPITULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

CAPITULO III

3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES.

CUADRO N° 01

GESTION A LA QUE DEDICA MÁS TIEMPO EL DIRECTOR

Ítem 1: De las siguientes gestiones. ¿A cuál de ellas le dedica el director más tiempo?				
ALTERNATIVAS	DIRECTOR		DOCENTES	
	F	%	F	%
Gestión Administrativa	04	27	04	13
Gestión Institucional	09	60	22	74
Gestión Pedagógica	02	13	04	13
<i>TOTAL</i>	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M.

En relación a la gestión a la que dedica más tiempo según los directores el 60 % de directores dedican su tiempo a realizar gestiones para la construcción, implementación y equipamiento de más aulas y el 74 % de los docentes señalan que dedican más tiempo a la gestión institucional.

Se puede observar claramente que la gestión educativa está centrada en lo institucional y lo administrativo con serio descuido de lo pedagógico, que es la razón de ser de la Institución Educativa, esta situación debemos de enfrentar y cambiar. Por lo que la Institución Educativa debe de centrar su gestión en la formación integral de los estudiantes, en el mejoramiento de los procesos pedagógicos y mejorar el desempeño profesional de los docentes, por lo que

es necesario plantear e implementar una política de capacitación a los directores sobre liderazgo pedagógico.

CUADRO N° 02

PARTICIPACIÓN DEL DIRECTOR Y DOCENTE EN LAS ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Ítem 2: ¿Existe convocatoria por parte de la Dirección para promover las diferentes actividades pedagógicas de la Institución Educativa?				
ALTERNATIVAS	DIRECTOR		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	06	40	04	13
NO	09	60	26	87
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En el cuadro podemos observar que, el 60% de directores afirman que no promueven la realización de actividades pedagógicas a nivel de las Instituciones Educativas. Los docentes manifiestan lo mismo, en un porcentaje más alto de 87%.

Ante esta interrogante cuasi general, el porcentaje es abrumador, en la que hay una clara evidencia que el Director de la Institución Educativa no planifica actividades pedagógicas de lo que se deduce que existe desconocimiento del Director de la importancia de promover actividades pedagógicas que permitan asegurar los aprendizajes de los estudiantes.

Promover este tipo de líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los directores y docentes.

CUADRO N° 03

ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DEL PEI, PAT Y PCIE

Ítem 3: ¿Se prevé la participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE y PAT de la Institución Educativa?				
ALTERNATIVAS	DIRECTOR		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	08	53	01	03
NO	07	47	29	97
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En el cuadro se observa que, el 47% de Directores manifiestan que no promueven la participación de los docentes en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE) y Plan Anual de Trabajo (PAT); y los docentes en una mayoría casi absoluta del 97%, opinan lo mismo.

El hecho que docentes no participen en la elaboración del PEI, PAT y PCIE siendo este último, documento que orienta la gestión pedagógica en la Institución Educativa, es evidente que la práctica de gestión pedagógica de Director es nula, no es una gestión basada en logros de aprendizaje de los estudiantes ni mucho menos de trabajo en equipo. lo que trae como consecuencia la desorganización, divergencia de posiciones, falta de compromiso, coordinación con las tareas, con los objetivos y metas institucionales, lo cual se contrapone con los planteamientos que propone la Teoría de Sistemas en el sentido de que cuenta con objetivos que se debe de alcanzar en interrelación con todos los elementos de la gestión.

Por lo tanto, será necesario recurrir a la teoría del Desarrollo Organizacional, para formar equipos de trabajo que inter aprenden y se comprometen a alcanzar objetivos del PEI y PCIE, tomando como política de gestión educativa que los estudiantes mejoren sus aprendizajes.

CUADRO Nº 04

¿EL PEI, PAT y PCIE RESPONDE A LAS NECESIDADES E INTERESES DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES?

Ítem 4: ¿Consideras que el PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes?				
ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	07	47	11	37
NO	08	53	19	63
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M .

En el cuadro se observa que, el 53 % de directores y el 63% de docentes, que son porcentajes mayoritarios, consideran que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE) no responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes, situación que nos indica que no hay manejo pedagógico de los directores para garantizar metas de aprendizajes en función a documentos que guíen y orienten la labor de los docentes, ya que cuentan con documentos inoperativos y obsoletos.

Una Institución Educativa, que en sus documentos de planeamiento y de gestión no considere las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes, es una institución que no planifica los procesos educativos y por tanto existe ausencia de visión de metas de aprendizajes de los estudiantes.

Se ha demostrado que los directores líderes, son aquellos que enfocan su trabajo en lo pedagógico. Por ello todo plan de una Institución Educativa, debe ser sustentado en base a los logros de aprendizaje de los estudiantes, de lo contrario la Institución Educativa dejaría de cumplir su función esencial que es la de formar a los estudiantes, por lo que será necesario revertir esta situación a través del Modelo de Gestión Pedagógico sistémico.

CUADRO Nº 05

RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL DIRECTOR, DOCENTES Y ESTUDIANTES.

Ítem 5: ¿Cómo calificarías las relaciones interpersonales entre el director, docentes y estudiantes?				
ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
BUENO	02	13	07	23
REGULAR	04	27	08	27
MALO	09	60	15	50
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

Estos resultados de la encuesta nos demuestran lo resquebrajado que se encuentra las buenas relaciones interpersonales. El 60% de directores y 50 % manifiestan que las relaciones interpersonales entre el director, docentes y estudiantes son deficientes. El clima escolar se concibe de manera global a las condiciones organizativas y culturales de una institucion educativa. Asimismo el limitado manejo de habilidades sociales por parte del director trae descontento, temor y desconfianza por la gestion que realiza, lo que trae como consecuencia el deterioro de las relaciones humanas el mismo que se contrapone con las Teoria de la inteligencia emocional en el sentido de que el comportamiento de los directores se ve fuertemente influido por una de las mentes: racional ó emocional; por lo que se debe de humanizar la gestión educativa y que los procesos de gestion del Director genere un espacio de interacción humana para garantizar un clima institucional que garantice los aprendizajes de los estudiantes.

Un director de la institución educativa debe ser capaz de conducir la relación con los docentes y tener la habilidad de adaptarse a diferentes contextos y velar por un buen clima escolar, ya que es un factor poderosamente muy influyente para garantizar los aprendizajes de los estudiantes; situación que podemos ver en las Instituciones Educativas que está muy deteriorada, frente a esta situación es necesario proponer un modelo de gestión pedagógica Sistémico.

CUADRO N° 06

EL DIRECTOR ASUME LA RESPONSABILIDAD DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES.

Ítem 6: ¿El director asume la responsabilidad de los aprendizajes de los estudiantes?				
ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	02	13	06	20
NO	13	87	24	80
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M .

En el cuadro se observa que, el 87 % de directores y el 80% de docentes, que son porcentajes mayoritarios, mencionan que el Director no asume la responsabilidad de los aprendizajes de los estudiantes. Cuando la dirección de la escuela se centra en la gestión de la enseñanza, la responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes queda diluida; cuando su misión es garantizar el éxito educativo de todo su alumnado, esta responsabilidad es central para los directores, sin embargo los resultados nos evidencia que no hay liderazgo pedagógico ya que el director se desliga de una de sus responsabilidades centrales de garantizar los aprendizajes de los estudiantes; por lo que es necesario plantear e implementar un Modelo de Gestión Pedagógica Sistémico que permita que el director asuma la gran responsabilidad de asegurar una

educación de calidad. El mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños, va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001, en Cuevas & Díaz, 2005), compuesto por el director o rector, el vicerrector.

CUADRO Nº 07

PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGOGICOS QUE SE DEBEN DE TRABAJAR CON LOS ESTUDIANTES EN EL AULA.

Ítem 7: ¿El director planifica y cautela los procesos pedagógicos que debe de trabajar los docentes con los estudiantes de la Institución Educativa?				
ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	02	13	11	37
NO	13	87	19	63
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En el cuadro se observa que un 87 % de directores y un 63 % de docentes manifiestan que los directores no cautelan el cumplimiento de un trabajo planificado del trabajo pedagógico de los docentes. Este resultado llama poderosamente la atención el hecho que no se garantice los aprendizajes de los estudiantes, ya que no existe una planificación de los procesos pedagógicos con los docentes.

Con lo cual se demuestra que la revisión de las unidades didácticas y sesiones de aprendizaje solo se realiza para cumplir administrativamente para luego ser archivadas en la dirección y ser presentada cuando sea solicitada por las instancias superiores; contraponiéndose a la teoría de sistemas, pues todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, es decir la planificación de los documentos pedagógicos en concertación con documentos como el PCIE y otros que permitiría el logro de objetivos a nivel de las instituciones educativas.

CUADRO Nº 08

EL DIRECTOR BRINDA APOYO TECNICO, ASESORAMIENTO PEDAGOGICO Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS DOCENTES.

8: ¿El director brinda apoyo técnico, asesoramiento pedagógico y acompañamiento a los docentes?				
ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	02	13	06	20
NO	13	87	24	80
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En el cuadro se observa que, el 87% de Directores y el 80% de docentes, que son porcentajes mayoritarios absolutos, mencionan que el Director no es un líder pedagógico, ya que no gestiona lo pedagógico porque no asesora ni brinda acompañamiento a los docentes en el trabajo pedagógico en el aula.

Si tenemos en cuenta que el objetivo principal del acompañamiento y el asesoramiento pedagógico es la de apoyar y orientar la labor de los docentes hacia el logro de los aprendizajes en el momento oportuno.

La falta de liderazgo pedagógico del Director ha hecho que se descuide de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Su práctica rutinaria, que, enmarcado dentro de un sistema de gestión inoperante, ha hecho que la mayor parte de su gestión sea de carácter administrativo, burocrático, de simples formalidades de trámite documentario; y más aún se ha alejado definitivamente de la práctica pedagógica y de qué hechos suceden en el aula con los aprendizajes de los niños y niñas.

Este problema de la deficiente gestión pedagógica del director se ha dado a causa del desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica y por la deficiente capacidad de liderazgo del Director. Situación que trasciende en el desgobierno latente en la Institución Educativa que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los estudiantes; situación que debe ser revertida a la luz de la teoría de Desarrollo Organizacional.

CUADRO Nº 09

EL DIRECTOR MONITOREA LA PRACTICA PEDAGOGICA DEL DOCENTE.

9: ¿El director monitorea la práctica pedagógica del docente?				
ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	01	07	00	00
NO	14	93	30	100
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En relación si el director monitorea la práctica pedagógica del docente el 93 % de directores no monitorea y el 100 % de los docentes considera que no hay monitoreo. Estos resultados nos permiten corroborar que existe un deficiente monitoreo a la práctica pedagógica de los docentes lo que se trasluce en un sistema educativo centrado en la simple verificación de documentos en la dirección y que no tienen vida en el aula. Los aspectos que deben de considerarse en los procesos de monitoreo deben ser aquellos que permitan verificar la calidad de los procesos educativos que se vienen dando en el aula.

El monitoreo y acompañamiento es un servicio técnico de orientación y asesoramiento instituido para optimizar el mejor funcionamiento de las organizaciones educativas centradas en el mejoramiento de los procesos de aprendizajes y el mejor desenvolvimiento profesional de los docentes.

Explicando el problema dentro del marco de la Teoría de Sistemas, se puede ver que si no hay monitoreo a los docentes, la práctica docente en aula será deficiente y, si la práctica docente en aula es deficiente consecuentemente habrá malos aprendizajes de los estudiantes, como viene sucediendo en las Instituciones Educativas donde se realiza la intervención, situación que debe ser revertida en la propuesta que se presentará en la tesis.

CUADRO Nº 10

EL DIRECTOR ORGANIZA LA INSTITUCION EDUCATIVA PARA FACILITAR EL TRABAJO PEDAGOGICO DEL DOCENTE.

10: ¿El director organiza la institución educativa para facilitar el trabajo pedagógico de los docentes?				
ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	03	20	06	20
NO	12	80	24	80
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En el cuadro se observa que, el 80 % de Directores manifiestan que no organizan a la institución en función de los aprendizajes de los estudiantes y el 80 % de los docentes corroboran esta afirmación que efectivamente no existe organización de la institución en función de los aprendizajes de los estudiantes.

El hecho que los directores no promuevan una organización en función de los aprendizajes de los estudiantes implica la limitada capacidad de liderazgo pedagógico de los directores, ya que la responsabilidad no solo es responsabilidad exclusiva de los estudiantes sino también es responsabilidad de los directores, por lo que ellos deben de brindar y facilitar las condiciones para garantizar los aprendizajes de los estudiantes.

A partir de los resultados podemos deducir que es una gestión basada en procesos de enseñanza, donde no se evidencia el trabajo de equipo. lo que trae como consecuencia la desorganización, divergencia de posiciones, falta de compromiso, contraponiéndose con los planteamientos que propone la Teoría de Sistemas en el sentido de que se debe de garantizar que todos los elementos que influyen directamente ó indirectamente sean tomados en cuenta en la toma de decisiones de los directores. Por lo tanto, será necesario recurrir a la teoría del Desarrollo Organizacional, para formar equipos de trabajo que estén comprometidos a generar una organización como política de gestión educativa para que los estudiantes mejoren sus aprendizajes.

CUADRO Nº 11

TRABAJO EN EQUIPO DE LOS DOCENTES

Ítem 11: ¿Los docentes se reúnen y trabajan en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje?		
ALTERNATIVAS	F	%
SI	03	20
NO	12	80
TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En el cuadro se observa que el 80% de docentes, que es un porcentaje mayoritario, mencionan que no se reúnen ni trabajan en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje, situación que es causa de múltiples problemas y que la Dirección se muestra impotente de poder resolverlo porque desconoce de estrategias de gestión pedagógica.

Esta caótica situación, de la falta de trabajo en equipo de los docentes para tratar asuntos pedagógicos de programación curricular y desarrollo de estrategias, ha trascendido a que en las Instituciones Educativas exista un inadecuado clima laboral, una deficiente comunicación entre los agentes educativos, documentos de planificación inoperativos y descontextualizados, desorden en el trabajo académico de los docentes que trae como consecuencia deficientes aprendizajes en los estudiantes.

Los problemas del limitado manejo pedagógico de los directores(de metodología, de manejo de estrategias, de materiales educativos, como de evaluación de los aprendizajes), del limitado manejo emocional y situacional(clima institucional, cultura de valores) y el limitado manejo organizacional(Organización y planificación), debieran ser prioridad de gestión de todo Director de Institución Educativa; por lo que se hace necesario plantear un modelo de Gestión Pedagógica Sistémica, basado en la gestión pedagógica donde la prioridad y el reto sea la mejora de la calidad de los aprendizajes de

los estudiantes. Equipos de trabajo abiertos al cambio, que inter aprenden dentro de un marco de respeto entre todos los actores de la comunidad educativa, tal como lo plantea la Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría de Sistema.

CUADRO Nº 11

CAPACITACIÓN, ASESORAMIENTO Y ORIENTACIÓN DE LOS ESPECIALISTAS A DIRECTORES DE II. EE.

11: ¿ Los especialistas de la UGEL, le brinda Capacitación, asesoramiento y orientación sobre Gestión Pedagógica a los directores?.

ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	01	07	00	00
NO	14	93	100	100
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En relación al asesoramiento y orientación que brindan los especialistas de la UGEL sobre Gestión Pedagógica el 93% de directores y el 100 % de los docentes manifiestan que no se da ningún tipo de asesoramiento. Los procesos de Gestión Pedagógica que debe realizar los directores no se cumplen porque el director no ha sido capacitado, asesorado y orientado en lo pedagógico y esta limitación no le permite estar relacionado con el manejo pedagógico que le permita establecer metas y objetivos de los aprendizajes de los estudiantes, así como el apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes y a la luz de la teoría de Sistemas podemos señalar enfáticamente que todos estos elementos deben de estar interrelacionados para asegurar los aprendizajes de los estudiantes.

La orientación y asesoramiento respecto a la gestión de un director es necesario, ya que el aprendizaje de los estudiantes no solo es responsabilidad de los docentes, sino también del liderazgo pedagógico de los directores que les permita conducir a metas y objetivos que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

CUADRO Nº 12

BRINDAR AYUDA TECNICA A LOS DIRECTORES PARA QUE SEAN LIDERES PEDAGOGICO.

11: ¿ Se debe de brindar ayuda técnica a los directores para que sean lideres pedagógicos?				
ALTERNATIVAS	DIRECTORES		DOCENTES	
	F	%	F	%
SI	14	93	100	100
NO	01	07	00	00
TOTAL	15	100	30	100

Fuente: Encuesta directores. Noviembre, 2013. CARI M

En relación al tipo de ayuda que se debe de brindar a los directores para que sean lideres pedagógicos el 94 % de directores y el 100 % de los docentes señalan la necesidad de brindar apoyo técnico sobre gestión pedagógica.

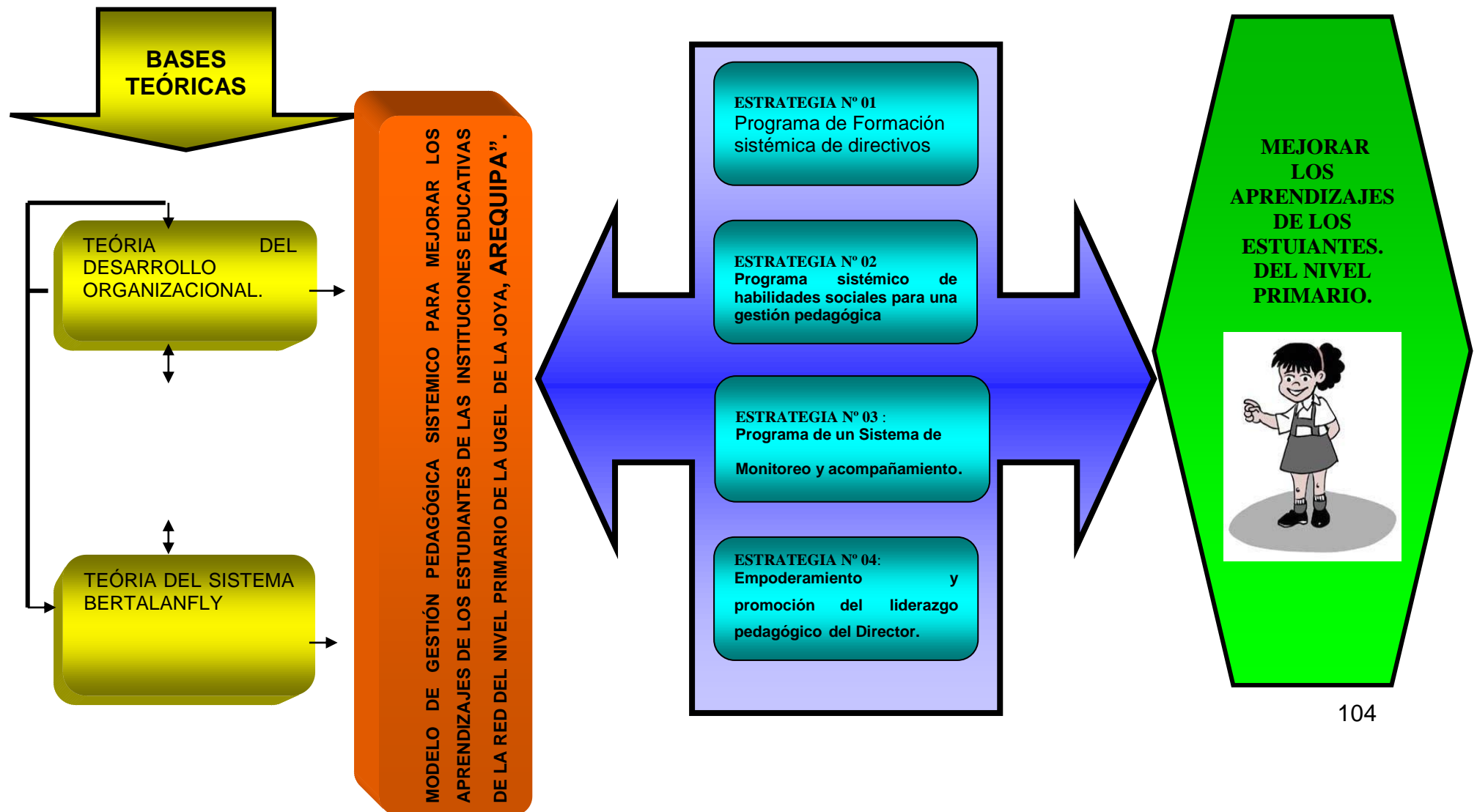
Las recargadas funciones administrativas, la baja calidad de la formación inicial, la escasa o nula actualización o capacitación a directores y teniendo en cuenta la necesidad de recuperar el liderazgo pedagógico de directores; así como contar con habilidades cognitivas y sociales para comprender y para generar un clima de confianza, respeto en el marco de saber escuchar, ser objetivo y coherente en sus apreciaciones para tomar decisiones que favorezcan y garanticen los aprendizajes de los estudiantes. Por lo que existe la necesidad de programas sostenidos sobre liderazgo pedagógico que

contribuya en el mejoramiento de la labor pedagógica de los docentes y por ende en mejores aprendizajes de los estudiantes.

Explicando el problema dentro del marco de la Teoría de Sistemas que considera la interrelación de todos los elementos que confluyen en el proceso de enseñanza aprendizaje, se puede ver qué; sino hay fortalecimiento pedagógico sobre procesos pedagógicos a los directores y docentes, la práctica docente en aula será deficiente lo que trae como consecuencia limitados aprendizajes de los estudiantes; situación que debe ser revertida con la aplicación de la propuesta que se presentará en la tesis.

3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.

“MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA SISTEMICO PARA MEJORAR LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DEL NIVEL PRIMARIO DE LA UGEL DE LA JOYA, AREQUIPA”.



3.3. PROPUESTA.

“MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICO SISTEMICO PARA MEJORAR LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DEL NIVEL PRIMARIO DE LA UGEL DE LA JOYA, AREQUIPA”.

3.3.1. PRESENTACION:

En los centros educativos de esta sociedad la orientación hacia el logro de resultados por los aprendizajes de los estudiantes debe constituirse en un franco compromiso por parte de quienes ejercen la responsabilidad de la dirección de las instituciones educativas.

La función directiva en los centros educativos como ocurre en el caso de otras organizaciones debe de estar centrada en: la eficiente coordinación entre todas las instancias de las cuales depende su labor formativa; ejercer el liderazgo pedagógico necesario para garantizar los aprendizajes de los estudiantes, con la finalidad de procurar el mejor desempeño posible, incluido las políticas y sistema de incentivos; identificar las oportunidades y recursos para potenciar la acción institucional propuesta; y promover el desarrollo de capacidades internas en la organización como base de la mejora permanente de los procesos administrativos y pedagógicos.

La presente propuesta de Modelo de Gestión Pedagógica Sistémico sustentado en esta investigación, pretende desarrollar estrategias de gestión pedagógica, a partir de promover el liderazgo pedagógico.

Es una propuesta de gestión pedagógica del director centrado en el logro de aprendizajes de los estudiantes, que, a partir de las deficiencias presentadas en la gestión del director, busca concienciar y motivar a todos los directores de las instituciones educativas para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

La propuesta se desarrolla en base a cuatro estrategias fundamentales como son:

- ✓ Programa de Formación sistémica de directivos.
- ✓ Programa sistémico de habilidades sociales para una gestión pedagógica.
- ✓ Programa de un Sistema de Monitoreo y Acompañamiento.
- ✓ Empoderamiento y promoción del liderazgo pedagógico del Director.

3.3.2. FUNDAMENTACIÓN

El presente modelo de Gestión Pedagógica Sistémico centrado en mejorar los aprendizajes de los estudiantes, está fundamentado en las teorías esenciales que son: Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría de Sistemas.

Los principios para la mejora de la gestión pedagógica de los directores se basa fundamentalmente que, la Institución Educativa es una organización como un sistema abierto al cambio (Teoría del Desarrollo Organizacional), una gestión educativa para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes considerando todos los factores que intervienen en ella (Teoría de Sistemas) y la gestión del director en función a logros de aprendizaje; esto permitirá la eficiente gestión pedagógica del director y consecuentemente el mejoramiento continuo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

3.3.3. OBJETIVOS

General:

- Lograr una eficiente Gestión Pedagógica de los directores de las instituciones educativas del Nivel Primario del ámbito de la UGEL La Joya, y que este contribuya en el crecimiento profesional de los directores y docentes para asegurar el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Específicos:

- Promover el uso de estrategias de gestión pedagógica para mejorar la gestión de los directores a partir de un trabajo en equipo.
- Desarrollar el manejo organizacional que garantice una organización escolar eficiente, que permita a los docentes la realización de un trabajo pedagógico pertinente a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- Desarrollar el manejo de habilidades sociales para garantizar un buen clima escolar y sea capaz de motivar al trabajo en equipo.
- Mejorar la capacidad de liderazgo del director que permite una adecuada comunicación entre los agentes educativos.

3.3.4. MODELO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA SISTÉMICO PARA MEJORAR LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES.

Es indudable que los cambios que se impulsan en el Sistema Educativo de nuestro país se requieren de líderes con capacidad de conducción, no es posible transformar la institución escolar si los Directores y Directoras no asuman un nuevo rol, nos referimos a un cambio de paradigma pedagógico, esto significa hablar de una modificación profunda de las concepciones y prácticas que han caracterizado a la Educación; no se trata de una innovación concreta ni superficial, se nos proponen nuevas visiones de los sujetos, procesos y componentes del ciclo educativo.

Entonces hemos pasado de un paradigma centrado en la enseñanza a un paradigma centrado en el desempeño de aprendizajes, esto significa que hemos pasado de centrar nuestra atención en el quehacer del docente al quehacer y de ser del estudiante.

La mejora de los aprendizajes de los niños de Primaria necesariamente implica reflexionar sobre los logros que se tienen en el aula, pero conjuntamente con los docentes en grupo o individualmente; ello permitirá detenernos un momento y levantar un inventario de logros, debilidades y obstáculos e iniciar acciones sostenidas para que estas últimas se conviertan en fortalezas, no estamos hablando de un Programa tradicional de capacitación en el que se informa, se analiza, reflexiona y se hace compromisos, no, estamos proponiendo trabajar un Modelo de Gestión Pedagógico Sistémico con las siguientes características:

3.3.5.- LÍNEAS DE INTERVENCION ESTRATÉGICAS DEL MODELO.

El Modelo de Gestión Pedagógico Sistémico propone las siguientes líneas de intervención:

El Director líder de la Gestión Pedagógica:

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos. Asimismo, esta propuesta que está sustentada en un reportorio de prácticas que han sido realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas" nos demostró que los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula.

Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo que está compuesto por el director. Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar. Es decir, la función es de asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes, y satisfacer los

requerimientos y estándares del currículo oficial y de la sociedad en su conjunto, en el interior de los liderazgos educativos y su trabajo dentro del equipo de gestión.

Los Directores deben ir logrando varias condiciones profesionales y personales para asumir las direcciones de Instituciones educativas, citamos algunas:

- Tener conocimiento científico y técnico de la administración educacional y del proceso educativo.
- Ser motivador, transmitiendo interés a los demás actores de la unidad.
- Proyectar una imagen positiva, tanto de sí mismo como de la organización.
- Ser un buen comunicador.
- Ser innovador
- Ser creativo y promover con su actitud el despegue de la imaginación de sus colegas.
- Ser estable.
- Tener capacidad de ponerse en lugar del otro.
- Ser autocrítico y alienta a la crítica positiva de los demás.
- Ser lo más objetivo posible ante las distintas situaciones que se suscitan en la escuela.
- Ser responsable ante la organización, las personas que la integran y ante los niveles jerárquicos y superiores.

En un proceso de construir cambio educativo es conveniente proponer un nuevo perfil de Director.

Perfil de Director gestor de lo pedagógico:

Los Directores comprometidos con el paradigma educativo de los aprendizajes caracterizan su desempeño por:

a) CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO:

- Dominio del D.C.N.
- Manejo de estrategias metodológicas de aprendizaje de Áreas Curriculares.
- Dominio de corrientes pedagógicas modernas.
- Competencias para construir el PEI.
- Habilidades para desarrollar programas de soporte y complementarios al aprendizaje.
- Dominio de habilidades para gestionar lo pedagógico.

b) DEMOCRATICO

- Propiciar la formación de equipo de trabajo
- Propiciar espacios de reflexión y camaradería.
- Delegar funciones.

c) HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS

- Generación de Redes o CIMCAE.
- Promueva el diálogo y resolución de conflictos.
- Practica la empatía, tolerancia y comunicación.

d) VISIONARIO

- Ser investigador.
- Manejo de estrategias de observación.
- Propiciar logros de estándares de calidad y Medición de resultados.
- Proyectar trabajo de Innovación.

Indicadores de Gestión Pedagógica:

En un proceso de construcción de una propuesta de mejora de la Gestión pedagógica nos permite sugerir indicadores que nos permitan ver objetivamente cómo se está dando los procesos de gestión de la formación de los estudiantes y como venimos enfocando a nivel de Institución educativa: Dirección que identifica el actuar de la Gestión del Director.

Principio básico de una institución educativa: una organización sistémica.

Un principio básico que guía la gestión en cualquier organización, como es el caso de un centro educativo, debe ser ante todo asegurar su permanencia en el tiempo y desde luego su desarrollo; en ello, quienes se ocupan de la dirección o tienen la función de conducir a la organización, tienen la responsabilidad de actuar eficazmente en el logro de tal objetivo.

La Institución Educativa requiere de una organización sistémica y estratégica que responda permanente a los cambios que ofrece el mundo moderno. Que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El Desarrollo Organizacional propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio. No obstante, en el caso del centro educativo, esta tarea resulta posible en la medida que los directores:

Sean capaces de adecuar el propósito de la organización a las necesidades que presenta el público al cual dirige su oferta, y por tanto, la satisfacción real de este último.

Se proponga disponer del talento humano, los recursos materiales, tecnológicos y económicos necesarios para la labor o propósito planteado por la institución educativa, lo que supone la identificación permanente de fuentes idóneas para la obtención de estos en las condiciones requeridas de calidad, cantidad y oportunidad.

Realice una asignación y uso adecuados de los recursos disponibles en función del propósito establecido por el centro educativo.

Evalúe los resultados parciales y totales, con la finalidad de identificar las oportunidades de mejora que se presentan o son posibles de realizar en el centro educativo.

Promueva y dé a conocer los resultados e impactos positivos de su labor, con el propósito de validarlos con la comunidad de referencia y construir redes de apoyo que potencien su accionar.

Por todo lo expuesto el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio como proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales de una organización como lo es una Institución Educativa. Bajo la aplicación de una variedad de estrategias de gestión de desarrollo organizacional, es que los agentes educativos estarán preparados para afrontar los diferentes problemas que se presenten y lograr los objetivos individuales e institucionales. La sola capacitación individual, grupal organizacional no provoca el cambio, sino que se necesita también establecer un programa estratégico de gestión pedagógica del director.

En otras palabras, el compromiso que deben tener los directores de las instituciones educativas deben de asumir la responsabilidad de dirigir centros educativos que aspiren alcanzar niveles de excelencia, ganados para la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Una gestión pedagógica por resultados de aprendizajes.

Por tradición se ha asociado el término “gestión escolar” al conjunto de acciones relativos a trámite administrativo, visación de documentos, formatos, coordinaciones, búsqueda de recursos materiales, organización y elaboración de planes, documentos, etc., esta visión de gestión educativa ha “enclaustrado” la gestión en la Oficina del Director.

En ésta direccionalidad, los enfoques de Dirección y gestión que exponemos en la presente propuesta se dirigen a lograr satisfacción del cliente, preparación del personal y preocuparse por resultados, esto sustenta acciones para revertir la gestión actual con preeminencia de lo administrativo e institucional y lograr directores y sub directores que se preparen conjuntamente con los docentes para gestionar lo pedagógico y lograr mejora del aprendizaje de los estudiantes.

Esto exige que los directores estén preocupados por la calidad educativa, para ello necesitan ser atendidos en una formación y perfeccionamiento de Directores que ha sido totalmente descuidada, de tal manera que haya calidad en la gestión educativa, de los procesos, pero también de los resultados que son los aprendizajes de los estudiantes, esto implica que se revierta la tradicional Gestión Educativa y se empodere la GESTION PEDAGOGICA, para ello los Directores deben prepararse en los procesos de construcción de aprendizajes y si no se hace esto no tendremos éxito en la mejora educativa, porque el docente, los equipos, materiales y la familia estarán desde sus posibilidades y prácticas tratando de generar mejora en forma aislada sin un gestor que lidere, integre y oriente logro de metas.

El cambio en la gestión educativa propone dimensionar e ir:

- a) De una tradicional gestión educativa centrada en lo institucional y administrativo a gestionar los procesos pedagógicos para lograr una institución de calidad que obtenga aprendizajes esperados.

- b) De una gestión del enclaustramiento en el Despacho Directoral a una gestión educativa de salida, de diálogo, de participación y constante interacción con todos los agentes educativos para animar las acciones educativas, desde las actividades permanentes, los procesos en las aulas, los talleres y la formación de valores y hábitos positivos.
- c) De un trabajo solitario a un trabajo colegiado, en equipo con los docentes, estudiantes, las familias, compartiendo responsabilidades y generando liderazgo.
- d) De una gestión educativa de documentación, planes, informes a gestionar la imagen de la Institución Educativa en la sociedad empoderada como resultado de los desempeños de los aprendizajes de los estudiantes.
- e) De una gestión rutinaria al cambio e innovación, pero comprometiendo a los docentes y otros agentes para construir propuestas educativas alternativas para enfrentar debilidades en la organización escolar, el currículo, las interacciones, el monitoreo, los materiales, etc.
- f) De una gestión dependiente y centralizada a una gestión para la autonomía y en la estrategia de la descentralización que vaya preparando para dar respuesta a nuestras expectativas y necesidades construyendo propuestas locales en relación a lineamientos regionales.

Gestión Educativa organizado como un Sistema Abierto:

Los miembros integrantes de una comunidad educativa están conformados por diversos actores educativos, donde cada uno de ellos cumplen una función, un papel dentro de la organización interrelacionándose con los demás, como un sistema abierto. La teoría de Sistemas nos permite comprender que en los procesos de Gestión Educativa no pueden realizarse interpretaciones ni descripciones en términos de sus elementos separados, en el cual todo se

descompone en sus partes constituyentes para luego estudiarlos en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos, se trata mas bien de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción que buscan el logro de metas u objetivos. En el Sistema Educativo para que los estudiantes logren aprendizajes de calidad es necesario que exista una interacción de todos sus factores que lo determinan internos y externos, si algo falla como sucede se tendrá los tipos de resultado que estamos obteniendo.

En conclusión, podemos decir que la gestión educativa de los directores es un sistema, esta situación implica una interacción fluida entre los factores internos y externos lo cual implica que no pueden existir elementos aislados. Todas las acciones están basadas en roles determinados, mantiene expectativas respecto al rol de los demás y envía a los demás sus expectativas. Las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales los individuos actúan como transmisores de roles y organizadores. Los parámetros considerados en la Institución Educativa serán entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.

3.3.6. DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL PROGRAMA

Descripción

El presente “Programa transformacional de Mejoramiento de la Gestión Pedagógica de los Directores de las Instituciones Educativas de la RED del Nivel Primario de la UGEL La Joya, tiene el propósito principal de mejorar la gestión pedagógica del director para elevar la calidad educativa de los estudiantes, por lo que la columna vertebral de esta propuesta es la gestión pedagógica.

El “Programa transformacional de Mejoramiento de la Gestión Pedagógica” permitirá mejorar positivamente los procesos de la gestión educativa, por ende de la gestión pedagógica que realizan los directores, una gestión pedagógica que apoye al docente en su práctica pedagógica, que permita fortalecer las relaciones humanas con los docentes y asesoramiento técnico y pertinente.

Este programa permitirá que mejore el desempeño del director en los procesos de gestión pedagógica consolidando cambios en su gestión educativa de los directores.

La característica de este Programa Transformacional es que sus estrategias de intervención son sistemáticas que deben propiciar reflexión crítica por parte de los directores sobre sus experiencias en la gestión que viene realizando y de esta manera posibilitar cambios en su gestión, movilizándolo y cohesionando los esfuerzos y la participación de todos los comprometidos en la labor pedagógica de los docentes.

El Programa Transformacional parte de un problema específico que es un obstáculo y una debilidad en el desarrollo del proceso educativo y que si estos no son tratados oportunamente serán impedimento para que el director tenga una buena gestión que asegure una educación de calidad. Por lo que es necesario que los directores tengan una gestión renovada e innovadora.

La eficiencia y eficacia de las instituciones educativas se mide por sus resultados y la calidad de los mismos, o sea, el producto y para lograr ello tenemos que hacer procesos de intervención para oportunamente plantear cambios o modificaciones; esto es una gestión que responda a los cambios y exigencias de esta sociedad.

El fin último de la propuesta transformacional es lograr la buena calidad de los aprendizajes de los estudiantes, a través, de una eficiente gestión pedagógica del director de la Institución Educativa. Para ello se tienen que contar con una gestión pertinente y eficaz como aspecto central de la propuesta del programa, que para su elaboración y ejecución interactúan los aspectos de liderazgo

pedagógico, programas de formación sistémico de directivos, promoción de habilidades sociales para una buena gestión, empoderamiento y promoción del liderazgo pedagógico y control de calidad a través del programa de monitoreo y acompañamiento.

Dentro del marco del enfoque de la Teoría del Desarrollo Organizacional y la teoría de sistemas la interacción de estas 2 teorías nos ha permite garantizar un trabajo con eficiente organización de la Institución educativa y una interrelación de todos los elementos que lo componen permitiendo garantizar el mejoramiento significativo de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Contenido

- Gestión educativa.
- Gestión pedagógica.
- Liderazgo pedagógico.
- Calidad educativa.
- Control de calidad y supervisión como apoyo.
- Calidad de aprendizaje de los estudiantes.
- Motivación como realización humana.
- Marketing educativo.

3.3.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Estrategia

La propuesta del “Programa Transformacional de mejoramiento de la gestión pedagógica de los directores se desarrolla en base a cuatro estrategias fundamentales como son:

ESTRATEGIA 1: Institucionalización del Programa de Formación sistémica de directivos.

El proceso de formación de los directivos tiene que desarrollarse de manera permanente, ya que permite actuar pedagógicamente de acuerdo a

los cambios que se vienen dando en nuestro sistema educativo, situación que permite mantener vivo la visión institucional y que la misión de los agentes educativos y equipos de trabajo sean cumplidas con competitividad. Los contenidos del Programa de capacitación tienen que desarrollarse en función a necesidades y demandas de los directivos y docentes para su perfeccionamiento y actualización.

La propuesta de Formación de Directivos es eminentemente práctica, demostrativa, reflexiva, con enfoque metodológico constructivo, no se trata de hacer quedar mal a alguien, se trata de ayudarnos a ayudar, es difícil, sí, porque existe una cultura de la violencia, poco respeto y el conformismo, de allí tenemos que resurgir, la familia, la sociedad y los niños lo exigen, estamos en un mundo de cambio y nuevos retos que la Educación debe responder.

El Programa de formación tiene propuesto desarrollar contenidos en seis módulos de trabajo, los cuales responden a los objetivos del programa y pretende reorientar la gestión pedagógica de los directores para promover y fortalecer el desarrollo institucional, mediante el mejoramiento de las capacidades en la gestión educativa: pedagógica. Esta tarea, implica un cambio de paradigmas de la gestión que se viene manejando y un cambio del rol del director de la Institución Educativa.

OBJETIVOS

- Generar liderazgo pedagógico de Directores para gestionar lo pedagógico y elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje a través de una gestión pedagógica
- Generar en los Directores del Nivel primario del ámbito de la UGEL La Joya espacios de reflexión y análisis de los resultados de su gestión que viene realizando y asuman compromisos de cambio para mejorar la Calidad de la Educación.
- Desarrollar un sistema de actualización y auto capacitación permanente de directores y docentes a través de las REDES como

una estrategia para consolidar la mejora de su desempeño profesional y de los aprendizajes de niños y niñas.

PROPUESTAS DE CONTENIDO TEMÁTICO

- La revolución de la gestión.
- La gestión Educativa en el siglo XXI.
- Gestión Educativa.
- Áreas internas de gestión.
 - Gestión Institucional.
 - Gestión Administrativa.
 - Gestión Pedagógica
- Gestión Pedagógica transformacional
- Gestión para construir una escuela responsable
- Gestión pedagógica responsables de los aprendizajes de los estudiantes.

METODOLOGÍA:

- Formación personal
- Análisis de documentos
- Talleres
- Exposición interactiva
- Socialización y sistematización

EVALUACIÓN:

- ✓ Informe documentado.
- ✓ Hoja de ruta
- ✓ Proyectos de Investigación-acción seleccionados.

ESTRATEGIA 2: Programa sistémico de habilidades sociales para una gestión pedagógica.

Tenemos que humanizar la Gestión Educativa, porque la razón de ella es lograr formar personas humanas, los estudiantes para que tengan realización personal y social, no olvidemos el Director o Sub Director en su gestión es observado por los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, y de su acción estarán siempre atentos, por ello tenemos que prepararnos y ser gestores estratégicos y desarrollar habilidades que les permita un desempeño profesional más adecuado y esto es un grupo genérico de habilidades o destrezas psicosociales que les faciliten a las personas enfrentarse con éxito a las exigencias y desafíos de la vida diaria.

En forma más específica diremos que las habilidades para la vida son un grupo de competencias psicosociales y habilidades interpersonales que ayudan a las personas a tomar decisiones bien informadas, comunicarse de manera efectiva y asertiva, y desarrollar destrezas para enfrentar situaciones y solucionar conflictos, contribuyendo a una vida saludable y productiva. Las habilidades para la vida pueden aplicarse en el terreno de las acciones personales, en la interacción con las demás personas o en las acciones necesarias para transformar el entorno de tal manera que éste sea propicio para la salud y el bienestar. Estas son:

- **Conocimiento de sí mismo(a):** implica reconocer nuestro ser, carácter, fortalezas, debilidades, gustos y disgustos. Desarrollar un mayor conocimiento personal nos facilita reconocer los momentos de preocupación o tensión. A menudo este conocimiento es un requisito de la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales y la capacidad para desarrollar empatía hacia los demás.

- **Empatía:** Es la capacidad de “ponerse en los zapatos de otro” e imaginar cómo es la vida para esa persona, incluso en situaciones con las que nos estamos familiarizando. La empatía nos ayuda a aceptar a las personas diferentes a nosotros y mejorar nuestras interacciones sociales. También nos ayuda a fomentar comportamientos solidarios y de apoyo hacia las personas que necesitan cuidados, asistencia o aceptación.
- **Comunicación efectiva o asertiva:** Tiene que ver con la capacidad de expresarse, en forma apropiada a la cultura y las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a una persona a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. La comunicación efectiva también se relaciona con nuestra capacidad de pedir consejo o ayuda en momentos de necesidad.
- **Relaciones interpersonales:** Esta destreza nos ayuda a relacionarnos en forma positiva con las personas con quienes interactuamos, a tener habilidad necesaria para iniciar y mantener relaciones amistosas que son importantes para nuestro bienestar mental y social, a conservar buenas relaciones con los miembros de la familia una fuente importante de apoyo social y a ser capaces de terminar relaciones de manera constructiva.
- **Toma de decisiones:** nos facilita manejar constructivamente las decisiones respecto a nuestras vidas y la de los demás. Una persona puede tomar decisiones en forma activa acerca de sus estilos de vida, evaluando opciones y consecuencias que éstas podrían tener en su propia vida y en el bienestar de las demás personas.

- **Solución de problemas y conflictos:** Nos permite enfrentar de forma constructiva los problemas de la vida. Los problemas importantes que no se resuelven pueden convertirse en una fuente de malestar físico (trastornos psicosomáticos) y mental (ansiedad, depresión), pudiendo llegarse a problemas de índole psicosocial.
- **Pensamiento creativo:** consiste en la utilización de los procesos básicos de pensamiento para desarrollar o inventar ideas o productos novedosos, estéticos o constructivos, relacionados con preceptos y conceptos, con énfasis en los aspectos del pensamiento que tienen que ver con la iniciativa y la razón. Contribuye en la toma de decisiones y en la solución de problemas, lo cual nos permite explorar alternativas disponibles y las consecuencias de nuestras acciones u omisiones. Nos ayuda a ver más allá de nuestra experiencia directa, y aun cuando no exista un problema o no se haya tomado una decisión, el pensamiento creativo nos ayuda a responder de manera adaptativa y flexible a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana.
- **Pensamiento crítico:** Es la habilidad de analizar información y experiencias de manera objetiva. Contribuye a la salud y el desarrollo personal y social, al ayudarnos a reconocer y evaluar los factores que influyen en nuestras actitudes y comportamientos y los de los demás; la violencia, la injusticia y la falta de equidad social. La persona crítica hace preguntas y no acepta las cosas en forma crédula sin un análisis cuidadoso en términos de evidencia, razones y suposiciones.

- **Manejo de emociones y sentimientos:** Nos ayuda a reconocer nuestros sentimientos y emociones y los de los demás, a ser conscientes de cómo influyen en nuestro comportamiento social, y a responder a ellos en forma apropiada.
- **Manejo de tensiones y estrés:** Nos facilita reconocer las fuentes de estrés y sus efectos en nuestras vidas; desarrollar una mayor capacidad para responder a ellas y controlar el nivel de estrés, realizar acciones que reduzcan las fuentes de estrés, por ejemplo, haciendo cambios en nuestro entorno físico o en nuestro estilo de vida; y aprender a relajarnos de tal manera que las tensiones creadas por el estrés inevitable no nos generen problemas de salud.

OBJETIVOS:

Que los directores desarrollen habilidades sociales para que sean capaces de inducir a los docentes hacia el logro de los aprendizajes de calidad, a través de una buena gestión pedagógica.

PROPUESTAS DE CONTENIDO TEMÁTICO:

- Clima institucional
- Cultura escolar
- Habilidades sociales
- Manejo de habilidades sociales
- Manejo emocional y situacional.
- Formación de personas éticas.
- Liderazgo emancipador en el aula.
- Resolución de conflictos.
- Rol del director en el clima institucional.

METODOLOGÍA:

- Dinámicas de trabajo en grupo.
- Análisis de documentos
- Estudio de casos
- Debates
- Socialización y sistematización

EVALUACIÓN:

- ✓ Informe documentado.
- ✓ Evaluación de todo el proceso del programa de manejo de habilidades.
- ✓ Hoja de ruta

ESTRATEGIA 3: Programa de un Sistema de Monitoreo y Acompañamiento.

La puesta en marcha del “Programa de un sistema de monitoreo y Acompañamiento para contribuir a una buena gestión pedagógica transformacional desde la Gestión del Director”, implica:

- a) Generar un proceso de reflexión del Director para que el proceso de cambios e innovaciones que debe iniciarse en el equipo docente, sea gradual, sistemático, sostenido e irreversible, esto implica “CAMBIO” que es difícil, pero no imposible, por ello este cambio actitudinal debe ser a partir de la práctica docente de su racionalidad e ir avanzando poco a poco, pero no hay que dejarlo sólo al Director, hay que “construir un renovado sistema de monitoreo y acompañamiento” que se convierta en un proceso asesor y acompañante de parte del director al trabajo que realiza el docente con los niños en el proceso de aprender.

b) El proceso de monitoreo debe ser conocido por el docente con anticipación, interesa que ellos sepan que estamos construyendo una posibilidad de mejora de la Educación, interesa resultados del trabajo del docente, pero también el proceso, qué hace el docente para lograr aprendizajes y cómo lo hace, esto es innovar, entonces el proceso de monitoreo tendría 03 momentos:

- Primero explicar al equipo docente lo que significa el proceso de monitoreo y acompañamiento y darles a garantizar su participación en la construcción del plan de Monitoreo y acompañamiento.
- En un segundo momento conocer la unidad didáctica, actividades de aprendizaje, indicadores, organización de los niños, productos en cuadernos, portafolios, etc. que permite al Director preparar acciones para ayudar en el aula a los docentes.
- En un tercer momento en el aula, más que observar el trabajo del docente, es compartir los problemas de aprendizaje y ayudarlos a resolver, y aquí se ayuda y asesora al docente.

c) El proceso de Monitoreo que proponemos es por RESULTADOS, pero sin dejar de lado los PROCESOS, consecuentemente esto implica tener bien claro lo siguiente:

▪ **Primero: ¿Qué quiero que ocurra en el aula?**

Pero que se pueda observar, como resultado:

- En procesos de aprender (Desarrollo de Procesos Mentales)
- En los aprendizajes de los niños (Desempeño)
- En las interacciones entre niños - niñas - docente.

- En el uso y conocimiento de materiales.
- En la organización y autogobierno de los niños.

▪ **Segundo ¿Cómo me doy cuenta de lo que ocurre?**

Para ello formulo mis Indicadores que pueden ser los criterios que se expone en el párrafo anterior como resultado.

- d) El proceso de Monitoreo debe ayudar al Director y equipos docentes a generar un cambio educativo, personal que es lento y producirá muchas veces conflictos cognitivos, afectivos que merece acompañamiento, tanto para alentar el proceso como para retroalimentarlo. Por ello proponemos un acompañamiento formativo que orienta, dialoga, cuestiona, escucha, ayuda a despejar dudas, ver resultados, debilidades y fortalezas, a sistematizar práctica innovadora para compartir, pero lo más importante para construir alternativas y animar para dar continuidad al cambio.
- e) En la Institución Educativa de la RED debe generarse un equipo motor de cambio educativo que podría ser el comité pedagógico y que podría generar procesos de monitoreo, pero si el equipo docente acuerda, sino no lo haga, pero se puede generar varias estrategias de monitoreo:
 - Autoevaluación del docente, se le entrega ficha, pero luego reflexionar con él sobre sus aciertos y debilidades.
 - Acompañamiento del Director de acuerdo a las áreas críticas encontradas.
 - Visitas entre Directores de las instituciones educativas intervenidas por la RED.
 - Evaluación de los niños constantemente con acciones de desempeño / pruebas / fichas de desarrollo.

El Sistema de Monitoreo sirve para:

- ✓ Para saber los resultados del servicio proporcionado
- ✓ Permite conocer que efectos o impactos está teniendo el Proyecto en los beneficiarios
- ✓ Para medir la eficiencia (costo/beneficio) y alcance de la cobertura del Proyecto
- ✓ Para descubrir anomalías y problemas que sirvan para corregir la metodología utilizada y avanzar en el diseño de modelos de intervención más adecuados a los sujetos con los que se trabaja
- ✓ Asegura las responsabilidades de todas las partes con el resultado del Proyecto

OBJETIVOS.

- Mejora la Gestión Pedagógica de Directores a través de monitoreos y acompañamientos eficaces y pertinentes.
- Formar cuadros calificados de Monitores Pedagógicos que sustenten procesos reflexivos y críticos del desarrollo de la Educación.

PROPUESTAS DE CONTENIDO TEMÁTICO

- El monitoreo.
- El I Monitoreo como herramienta de Supervisión.
- Elementos y etapas del Monitoreo.
- Fases del monitoreo
- El Acompañamiento pedagógico.
- Procesos de un acompañamiento.

METODOLOGÍA:

- Formación personal
- Observación y análisis de lo observado.
- Sistematización de datos registrados
- Socialización para toma de decisiones.

EVALUACIÓN:

- Jornadas pedagógicas de Evaluación con los agentes involucrados.
- Informes documentados.
- Logro de objetivos del presente documento.
- Sistematización y proyección de la información.

ESTRATEGIA 4: Empoderamiento y promoción del liderazgo pedagógico del Director.

A partir de la promoción del Liderazgo Pedagógico Directivo lograremos arribar a una gestión pedagógica Innovadora; ello implica que implica la promoción de equipos pedagógicos al interior de la institución educativa. Ellos se convierten en el motor de cambio conjuntamente con el Director, para que surja la posibilidad de reflexión, innovación y práctica renovada, situación que nos exige:

- Recuperar el liderazgo pedagógico de los señores Directores a fin que tengan calidad profesional y conozcan, apliquen y administren adecuadamente los procesos pedagógicos del nivel (es) educativos que atiende la institución a fin de ir logrando progresivamente mejores aprendizajes de los estudiantes.
- Gerenciar la autonomía institucional para mejorar todos los procesos internos de desarrollo curricular y los diferentes aspectos y programas soportes que ayuden a convertirla en Institución Educativa de calidad.

El trabajo de liderazgo pedagógico de los Directores en la I.E. implica las siguientes acciones:

- Consolidar y/o mejorar las relaciones humanas en la I.E., de tal manera que ella se convierta en una comunidad de aprendizajes donde todos aprendemos.
- En la I.E. promover los líderes pedagógicos a nivel de los docentes y que conjuntamente con el Director generan reuniones de interaprendizaje y auto capacitación docente para el empoderamiento de la gestión en lo pedagógico.
- La I.E. emerge progresivamente como un eje de transformación cultural, se empodera del cambio educativo y lo trabaja sostenidamente, es amiga de la comunidad, genera liderazgo y da cuenta de los logros educativos.
- El Director y docentes promueven un clima institucional favorable a los niños y de esta manera garantizar los aprendizajes de los estudiantes.
- El Director realiza un proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes y los ayuda a tener mejores resultados de aprendizaje.
- El Director promueve, identifica y sostiene la implementación de Proyectos de Innovación Pedagógica que garantice aprendizajes significativos de los estudiantes.
- El Director comprometido con los aprendizajes de los estudiantes.

OBJETIVOS.

- Mejora la Gestión Pedagógica de Directores a través de monitoreo y acompañamientos eficaces y pertinentes.
- Formar cuadros calificados de Monitores Pedagógicos que sustenten procesos reflexivos y críticos del desarrollo de la Educación.

PROPUESTAS DE CONTENIDO TEMÁTICO

- Líder pedagógico.
- Características del líder pedagógico.
- Líder Pedagógico transformacional
- Liderazgo pedagógico
- Tareas del líder pedagógico

METODOLOGÍA:

- Reflexivo y crítico en participación de debates
- Observación y análisis de lo observado.
- Sistematización de datos registrados

EVALUACIÓN:

- Jornadas pedagógicas de Evaluación con los agentes involucrados.
- Evaluación según indicadores de desempeño.

3.3.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS:

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Programa de Formación sistémica de directivos			x		x		x		x		x	
Programa sistémico de habilidades sociales para una gestión pedagógica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Programa de un Sistema de Monitoreo y Acompañamiento.	x		x		x		x		x		x	
Empoderamiento y promoción del liderazgo pedagógico del Director.			x			x			x			x

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegan se derivan de los estudios investigativos desarrollados a lo largo de este trabajo, las mismas que dan respuesta al objetivo e hipótesis planteados.

Los resultados obtenidos en la encuesta permitieron evidenciar a través del cuadro N° 01; 02 , 04 y el 06 que los directores realizan una deficiente gestión pedagógica situación que es realmente alarmante, lo que se puede contrastar al analizar los cuadros presentados en el Capítulo III; donde se puede ver que la gestión pedagógica del director no está centrado en función a los logros de aprendizaje de los estudiantes, no existiendo las buenas relaciones interpersonales, limitado apoyo técnico pedagógico a los docentes y que, el director no asume su liderazgo pedagógico. Por ello se hace muy necesaria la aplicación de esta propuesta.

La hipótesis: “Si se elabora un modelo de gestión pedagógica Sistémico basado en la teoría de sistemas y del desarrollo organizacional entonces se logrará mejorar los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la RED del Nivel Primario de la UGEL La Joya, Arequipa”, quedó confirmada a cabalidad con todo el proceso de la investigación realizada.

La Propuesta: “Modelo de Gestión Pedagógica Sistémico basado en la teoría de sistemas y del desarrollo organizacional” que contribuirá coadyugara a superar las deficiencias y limitaciones en la gestión pedagógica, permitiendo mejorar positivamente los procesos de Gestión Pedagógica centrado en el logro de aprendizajes de los estudiantes; como respuesta al sistema educativo nacional que tiene estructuras administrativas verticalizadas, cerradas y burocráticas, la misma que se ve reflejada en esta Institución Educativa. Donde la prioridad es la gestión administrativa e institucional y la gestión pedagógica poco o nada interesa, por lo que la aplicación de nuestra propuesta nos permite revertir el problema de nuestra investigación.

RECOMENDACIONES

- La propuesta tiene que contribuir a optimizar la gestión pedagógica de los directores; por lo que, el investigador, recomienda a la UGEL – de la Joya que se aplique la propuesta “Modelo de Gestión Pedagógica Sistémico para mejorar los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la RED del Nivel Primario de la UGEL La Joya. y se haga extensiva su aplicación a las demás Instituciones Educativas de su jurisdicción. Así mismo, se recomienda a las Direcciones Regionales de Educación de todo el país, tomar en cuenta esta propuesta para contribuir a la solución de los problemas, objeto de estudio, que se presenten en sus Instituciones Educativas.
- Se recomienda a las personas e Instituciones que se dediquen a la investigación, de la importancia que tiene el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, que tomen en cuenta la presente investigación para ahondar en el estudio de este tema recurrente y llegar a propuestas prácticas que coadyuven al mejoramiento de la gestión pedagógica del director.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alvarez M. (1998). Citado por Julio Delgado en *“La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la Dirección en clave de funciones”*: Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
2. Barriga, Angel. (1982). *Tesis para una teoría de evaluación y sus derivaciones en la docencia*. En perfiles educativo, Num. 15, enero-marzo, cise-unam. México.
3. Calero Pérez, Mavilo. (1995). *Administración Educativa*. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L.
4. Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: MCGRAW-HILL.
5. Diaz, Carlos. *La Educación de los logros y los objetivos*. En: Revista de Educación y Cultura N° 43. Colombia: Revista trimestral del Centro de Estudios e Investigaciones Docentes CEID de la Federación Colombiana de Educadores FECODE. Bogotá, D.C.
6. Gallegos Alvarez, Juan Alberto (2002). *La supervisión en el Sistema Educativo*. Lima: San Marcos.
7. Gallegos Valdez, Vitaliano. *Administración y Gestión de la dirección del Centro Educativo*. Arequipa.
8. Hernández Sampieri, Roberto y otros (2004). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Mc. Graw-Hill
9. Ibarra Matín, Francisco y otros (1999). *Metodología de la Investigación Social*. La Habana: Félix Valera.
10. Larraín H., Trinidad. *Actualización del documento de Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo*. Chile. 1999.

11. López Espinoza, Gabriela y Almeida Saravia, Fernando (2006). *Administración y Supervisión Educativa*. Lima: Dualith GRAPH.
12. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1982). Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa, D. S. N° 050-82-ED. Lima.
13. ----- (1999). *Monitoreo de Centros Educativos Públicos*. Lima.
14. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, *Programa Nacional de Emergencia Educativa*, Lima, 2004.
15. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, *Propuesta de Formación Ética*, Lima, 2005.
16. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*
17. ----- (2004). *Manual del Consejo Educativo Institucional*. Lima.
18. ----- (2004). Reglamento de Educación Básica Regular: Decreto Supremo N° 013-2004-ED. Lima.
19. ----- (2004). *Taller de Capacitación en Gestión para Directores de Educación Básica*. Arequipa.
- .
20. ----- (2007). *Ley General de Educación, Ley N° 28044*. Lima.
21. MINISTERIO DE EDUCACIÓN y ONG EL TALLER. *Programa de capacitación en Gestión a Directores de las Instituciones Educativas de secundaria del área rural*, Módulo 1. Arequipa.
22. MOVIMIENTO PEDAGÓGICO. (1993). *Calidad de la educación en medio de la pobreza*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

23. NEWMAN (1988). Citado por Julio Delgado *“La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la Dirección en clave de funciones”*. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
24. Polit, Denise; Hungler, Bernadette. (2007) *Investigación Científica en Ciencias de la Salud. Principios y Métodos*. 6ta ed. Bogotá :Editorial Mc. Graw Hill Interamericana.
25. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.(1998) *Métodos y Técnicas de Investigación Educativa*. 4º. Educación. Lima-Perú.
26. Rojas, Raúl. (2005) *El Proceso de Investigación Científica*. Octava reimpresión. Editorial Trillas.
27. Sánchez, Hugo y Carlos Reyes (2005). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica Aplicada a la Psicología, Educación y Ciencias Sociales*. Lima: 2da Edición.
28. Tamayo, José. (2002) *Estrategias para Diseñar y Desarrollar Proyectos de Investigación en Ciencias de la Salud*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PILOTOS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA UGEL LA JOYA

ESTIMADO SR: DIRECTOR(A): La presente encuesta tiene por finalidad obtener información acerca del proceso de la gestión pedagógica que se viene realizando al interior de las Instituciones educativas del Nivel Primario; por lo que solicito que responda con sinceridad, ya que esta encuesta es anónima y además su aporte contribuirá a realizar el desarrollo eficiente del trabajo de investigación.

Gracias por su contribución en la encuesta.

1: De las siguientes gestiones. ¿A cuál de ellas le dedica el director más tiempo?

ALTERNATIVAS	DIRECTOR	
	F	%
Gestión Administrativa		
Gestión Institucional		
Gestión Pedagógica		
<i>TOTAL</i>		

2: ¿Existe convocatoria por parte de la Dirección para promover las diferentes actividades pedagógicas de la Institución Educativa?

ALTERNATIVAS	DIRECTOR	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

3: ¿Se prevé la participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE y PAT de la Institución Educativa?

ALTERNATIVAS	DIRECTOR	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

4: ¿Consideras que el PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes?

ALTERNATIVAS	DIRECTORES	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

5: ¿Cómo calificarías las relaciones interpersonales entre el director, docentes y estudiantes?

ALTERNATIVAS	DIRECTORES	
	F	%
BUENO		
REGULAR		
MALO		
TOTAL		

6: ¿El director asume la responsabilidad de los aprendizajes de los estudiantes?

ALTERNATIVAS	DIRECTORES	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

7: ¿El director planifica y cautela los procesos pedagógicos que debe de trabajar los docentes con los estudiantes de la Institución Educativa?

ALTERNATIVAS	DIRECTORES	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

8: ¿El director brinda apoyo técnico, asesoramiento pedagógico y acompañamiento a los docentes?

ALTERNATIVAS	DIRECTORES	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

9: ¿El director monitorea la práctica pedagógica del docente?

ALTERNATIVAS	DIRECTORES	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

10: ¿El director organiza la institución educativa para facilitar el trabajo pedagógico de los docentes?

ALTERNATIVAS	DIRECTORES	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

11: ¿Los docentes se reúnen y trabajan en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje?

ALTERNATIVAS	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

12: ¿ Los especialistas de la UGEL, le brinda Capacitación, asesoramiento y orientación sobre Gestión Pedagógica a los directores?.

ALTERNATIVAS	DIRECTOR	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

13: ¿ Se debe de brindar ayuda técnica a los directores para que sean lideres pedagógicos?

ALTERNATIVAS	DIRECTOR	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

ANEXO 02

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PILOTOS DEL NIVEL PRIMARIO DE LA UGEL LA JOYA

ESTIMADO SR: DOCENTE): La presente encuesta tiene por finalidad obtener información acerca del proceso de la gestión pedagógica que se viene realizando al interior de las Instituciones educativas del Nivel Primario; por lo que solicito que responda con sinceridad, ya que esta encuesta es anónima y además su aporte contribuirá a realizar el desarrollo eficiente del trabajo de investigación.

Gracias por su contribución en la encuesta.

1: De las siguientes gestiones. ¿A cuál de ellas le dedica el director más tiempo?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
Gestión Administrativa		
Gestión Institucional		
Gestión Pedagógica		
<i>TOTAL</i>		

2: ¿Existe convocatoria por parte de la Dirección para promover las diferentes actividades pedagógicas de la Institución Educativa?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

3: ¿Se prevé la participación de los docentes en la elaboración del PEI, PCIE y PAT de la Institución Educativa?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

4: ¿Consideras que el PEI, PAT y PCIE de la Institución Educativa responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

5: ¿Cómo calificarías las relaciones interpersonales entre el director, docentes y estudiantes?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
BUENO		
REGULAR		
MALO		
TOTAL		

6: ¿El director asume la responsabilidad de los aprendizajes de los estudiantes?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

7: ¿El director planifica y cautela los procesos pedagógicos que debe de trabajar los docentes con los estudiantes de la Institución Educativa?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

8: ¿El director brinda apoyo técnico, asesoramiento pedagógico y acompañamiento a los docentes?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

9: ¿El director monitorea la práctica pedagógica del docente?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

10: ¿El director organiza la institución educativa para facilitar el trabajo pedagógico de los docentes?

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

11: ¿Los docentes se reúnen y trabajan en equipo para elaborar y concertar sus unidades didácticas y estrategias de aprendizaje?

ALTERNATIVAS	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

12: ¿ Los especialistas de la UGEL, le brinda Capacitación, asesoramiento y orientación sobre Gestión Pedagógica a los directores?.

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		

13: ¿ Se debe de brindar ayuda técnica a los directores para que sean lideres pedagógicos?.

ALTERNATIVAS	DOCENTE	
	F	%
SI		
NO		
TOTAL		