# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

# FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

#### UNIDAD DE POSGRADO

# PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION



#### **TESIS**

La gerencia educativa y la práctica docente en el centro de educación básica especial de Iquitos, 2015

Presentada para obtener el grado académico de maestra en ciencias de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Investigadora : Grace Kelly Garcia Gatica

Asesor : M.Sc. Milagros Cabezas Martinez

LAMBAYEQUE, PERU 2019

# La gerencia educativa y la práctica docente en el centro de educación básica especial de Iquitos, 2015

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en investigación y docencia

Grace Kelly Garcia Gatica AUTORA

M.Sc. Milagros Cabezas Martinez Resolución Nº 1122-2022.EPG.Virtua Lambayeque,26 octubre de 2022 ASESORA

**APROBADA POR:** 

M.Sc. Martha Ríos Rodríguez PRESIDENTA DEL JURADO

M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León SECRETARIO DEL JURADO

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón VOCAL DEL JURADO

> Lambayeque – Perú 2019



# ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 17.00 horas del dia dieciseis de n	nay 20 del año dos mil	Liniversidad Nacional
de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los mie	embros del jurado, designado	s mediante Resolución
Nº 735 -2019 UP-D-FACHSE, de fecha 27 /02 / 15	conformado por:	
MSc. Martha Rics Rodnie	PRESIDENTE(A)	WALIONAL PE
MSC. Daniel Edgar Alvaria	do Leonsecretario(A)	UNIDAD DE
Dr. Dante Alfredo Guevara S	prigonocal 4	POSGRADO
con la finalidad de evaluar la tesis titulada La g	erencia educati	va y /a MANBANEON
practica docente en el Ce	enten de faloria	cion Brisin
practite determe cr. cr ce	عاراه و د د د د د د د د د د د د د د د د د د	
Especial de Iguitos 2015		
presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Grace	Kolly GARTO	Gatica
presentado por el (la) / los (las) tesista(s)	neny ourcia	Coci
7 7 1 M	- Coda	
Y asesorado por Dr. José Mague	10 ( asing p FACUSE	do foobal 3 1821 2019
sustentación que es autorizada mediante Resolución N	1º9/4-20 19 UP-D-FACHSE	, de lecria/ 100 dos/
El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto acadé	emico; producido y concluido	el acto de sustentación
de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unida	ad de Posgrado de la Faculta	000 1000 1010 1020 v
Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro 103º; los miembros del jurado procedieron a la evalua	ción respectiva, haciendo un	na serie de preguntas v
recomendaciones a _a sustentante(s), quien(es) pro	ocedió (ieron) a dar respues	ta a las interrogantes y
observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) \$2 pun	tos que equivale al calificativo	de MUY BUENO
En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) que	da(n) apto (s) para obtener e	el Grado Académico de
Maestra en Ciencias de la	Educación con	mención
5 E-1110	Estouteaira	
en Gerencia Zou com va	cluido el acto académico firm:	ando la presente acta.
Siendo las 18:00 horas del mismo día, se da por cono	auldo el acto academico, inmi	arido la prodente della
	7	1 .
Trips	16	- W
PRESIDENTE	SECF	RETARIO
THEODERTE	7X	
( )	(/)	
YOC	·AI	
Voc	AL.	
Observaciones:		

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Grace Kelly Garcia Gatica investigadora principal y M.Sc. Milagros Cabezas Martinez asesor del trabajo de La gerencia educativa y la práctica docente en el centro de educación básica especial de Iquitos, 2015, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 16 de marzo 2019

Grace Kelly García Gatica AUTORA M.Sc. Milagros Cabezas Martinez Resolución Nº 1122-2022.EPG.Virtua ASESORA

#### **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme culminar este trabajo y cumplir mis anhelos.

A mis padres, por apoyarme en cada momento de mi vida

A mi familia, porque sin ellos no hubiera sido posible culminar este

#### **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor Doctor José Maquen, por su excelente asesoría metodológica para realización exitosa de este trabajo.

Al claustro de Profesores de la unidad de Posgrado de la FACHSE por la oportunidad de formarme como Profesional.

A mis colaboradores del Centro de Educación Básica Especial de Iquitos que han mostrado una buena disposición para asistir en el presente trabajo.

## **INDICE**

RE	SUMEN		9
ΑB	STRACT	Γ	10
INT	RODUC	CCIÓN	11
CAF	ITULO II:	DISEÑO TEÓRICO	14
1.	Antece	dentes de estudio	15
	1.1.	Antecedentes Internacionales	15
	1.2.	Antecedentes Nacionales	17
	1.3. Te	orías Científicas y Pedagógicas	18
	1.3.1	Estilos de Liderazgo de Lewin, Lippitt y White	18
	1.3.2	Atributos universales de los líderes Participativos de Hanges	18
	1.3.3	Proceso gerencial	19
	1.3.4	La Gerencia Educativa	30
	1.3.5	Perfil del gerente educativo	32
	1.3.6	Rol del gerente educativo	33
	1.3.7	Gerencia Participativa	34
	1.3.8	Factores Básicos de la Gerencia Participativa	36
	1.3.9.	Definición de la Práctica Docente	38
	1.3.9.1	. Marco del Buen Desempeño Docente 2012	40
	CAPITU	LO II.	
2.	Meto	dología Empleada	54
	2.1.	Métodos	5 4
	2.2.	Procedimiento	54
	2.3.	Análisis Estadísticos de los Datos	54
	2.4.	Población y muestra	54
	2.5.	Diseño de la investigación	55
	2.6	Materiales técnicas e instrumentos de recolección de datos	55

CAP	ITULO III:	PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1.	Model	o Operacional de la investigación	58
3.1.	Esque	ma del Modelo de Gerencia Educativa Estratégica	59
3.2.	Model	o de Gerencia Educativa Participativa	60
	3.2.1.	Datos Generales:	60
	3.2.2.	Descripción General de la Innovación:	60
	3.2.3.	Justificación	61
	3.2.4.	Beneficiarios del Proyecto:	62
	3.2.5.	Objetivo General:	62
	3.2.6.	Objetivos Específicos	62
	3.2.7.	Fundamento teórico y Referentes conceptuales	62
	3.2.8.	Identificación del Problema	65
	3.2.9.	Elementos y Actividades del Modelo de Gerencia Educativa Estratégica	66
	3.2.10.	Responsables de las actividades desarrolladas en el Modelo	74
	3.2.11.	Incidencia de las actividades en la mejora de la práctica docente	75
3.3.	Evalua	ación del Modelo de Gerencia Educativa Participativa.	77
	3.3.1.	Nivel de confiabilidad del instrumento de investigación	78
	3.3.2.	Validación del instrumento de evaluación.	79
CAl	PITULO I	V: CONCLUSIONES	80
		V: RECOMENDACIONES A BIBLIOGRAFICA	81 82
Ane	xo 01: End	cuesta sobre la práctica docente	8 4
Ane	xo 02: End	cuesta sobre la gerencia educativa	87
Ane	xo 03: Ficl	na de monitoreo del desempeño docente -2017	90
	xo 04: Ins	trumento de Evaluación del modelo con validación no experimental por juicio	de 94

#### **RESUMEN**

La práctica gerencial nutrida de la teoría participativa representa la adopción y adaptación de procedimientos administrativos según sea la naturaleza de su función, las características de sus miembros y el ambiente con el cual se interactúa. Así mismo se define como "un proceso social diseñado para asegurar cooperación, participación, intervención y el involucramiento de otros en el logro efectivo de objetivos organizacionales predeterminados". (Valle, 2001)

En la realización del estudio, se pretende investigar sobre la gerencia participativa y proponer un modelo de gerencia educativa que lo promueva teniendo en cuenta que los directores son los que deben iniciar este cambio el cual será percibido por docentes, administrativos y estudiantes.

La presente Investigación propone como hipótesis lo siguiente: Si se diseña y propone un modelo de Gerencia educativa participativa, basado en las teorías de los factores básicos de la Gerencia Participativa de Koontz y Weihrich y los Dominios del Marco del Buen desempeño docente del Ministerio de Educación de Perú; entonces se fundamentará la mejora de la práctica docente en el Centro de Educación Básica Especial de Iquitos 2017.

Para diagnosticar la práctica docente se aplicó un cuestionario de 28 preguntas basado en el Marco del Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú. Para diagnosticar la gerencia educativa se aplicó un cuestionario de 28 preguntas basado en la teoría de Chiavenato de los procesos gerenciales.

Para poder realizar el modelo de gerencia educativa con enfoque participativo se utilizó la teoría las teorías de los factores básicos de la Gerencia Participativa de Koontz y Weihrich, los cuales son: Participación, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento.

En la investigación se concluye que para lograr la gerencia educativa participativa es necesario que los directivos cambien del modelo de liderazgo autocrático a un modelo de liderazgo participativo

Palabras Clave: gerencia participativa, Liderazgo participativo, Modelo de Gerencia educativa, Gerencia educativa participativa, Centro de Educación básica especial.

#### **ABSTRACT**

The managerial practice nourished by participatory theory represents the adoption and adaptation of administrative procedures according to the nature of their function, the characteristics of their members and the environment with which they interact. It is also defined as "a social process designed to ensure cooperation, participation, intervention and the involvement of others in the effective achievement of predetermined organizational objectives." (Valley, 2001)

In conducting the study, it is intended to investigate participatory management and propose an educational management model that promotes it taking into account that the directors are the ones who must initiate this change which will be perceived by teachers, administrators and students.

This research proposes as hypothesis the following: If a model of participative educational management is designed and proposed, based on the theories of the basic factors of the Participative Management of Koontz and Weihrich and the Domains of the Framework of Good teaching performance of the Ministry of Education from Peru; then the improvement of teaching practice will be based on the Special Basic Education Center of Iquitos 2017.

To diagnose the teaching practice, a questionnaire of 28 questions was applied based on the Framework of Good Teaching Performance of the Ministry of Education of Peru. To diagnose educational management, a questionnaire of 28 questions was applied based on Chiavenato's theory of management processes.

In order to carry out the model of educational management with a participative approach, the theories theory of the basic factors of the Participative Management of Koontz and Weihrich was used, which are: Participation, communication, decision making, teamwork, leadership and empowerment.

The research concludes that to achieve participative education management it is necessary for managers to change from the autocratic leadership model to a participative leadership model

Keywords: participatory management, participatory leadership, educational management model, participative educational management, special basic education center.

### INTRODUCCIÓN

"Para ser una organización sustentable en este siglo, se necesitará de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional" (Avolio, 1997). Se están requiriendo personas que además de un nivel de calificación adecuado al cargo, desarrollen su capital intelectual en forma constante para ser más autónomas, y amplíen su repertorio conductual de manera que les permita ser más flexibles y tomar decisiones oportunas.

La Gerencia Educativa se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. De allí que el Gerente se ve en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, encontramos al director como el agente que realiza la gerencia dentro de una institución educativa y depende de él en gran medida el tipo de liderazgo que se ejerza dentro de la institución educativa.

En tal sentido, el problema a abordar en la presente investigación queda formulado de la siguiente manera: ¿De qué manera el diseño de una gerencia educativa participativa permitirá fundamentar la mejora de la práctica docente en el Centro de Educación Básica Especial de la ciudad de Iquitos 2017?

La ACTUALIDAD DEL PROBLEMA se expresa en que la práctica educativa en los últimos años se ha visto afectada por diversos factores, uno de ellos es la poca eficiencia de los profesores, una baja autoestima y poca motivación por la profesión elegida. No olvidándonos en los permanentes cambios inestables y muy confusos en cuanto a la evaluación y al currículo. La presente investigación tiene como propósito determinar cómo se relaciona la gestión de la gerencia educativa con la práctica docente, las programaciones de manera eficaz y eficiente y, de la misma forma, demostrar un desempeño óptimo.

#### A partir del problema planteado se propone la siguiente **HIPOTESIS**

Si se diseña y propone un modelo de Gerencia educativa participativa, basado en las teorías de los factores básicos de la Gerencia Participativa de Koontz y Weihrich y los Dominios del Marco del Buen desempeño docente del Ministerio de Educación de Perú; entonces se fundamentará la mejora de la práctica docente en el Centro de Educación Básica Especial de Iquitos 2017.

En consecuencia, el **OBJETO** de esta investigación, se centra en el modelo de gerencia educativa participativa estratégica y la mejora de la práctica docente porque al considerar dos variables juegan un papel importante en el desarrollo de la sociedad, ya que en la actualidad se requiere de directores conscientes de su labor en la Institución y de maestros comprometidos con el quehacer cotidiano.

#### El CAMPO DE ACCIÓN son La gerencia educativa y la práctica docente

El **OBJETIVO GENERAL** propuesto fue Diseñar un modelo de gerencia educativa participativa para fundamentar la mejora de la práctica docente en el Centro de Educación Básica Especial de la ciudad de Iquitos 2017.

#### Los **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** se han planteado en la secuencia siguiente:

- 1. Diagnosticar la gerencia educativa en el Centro de Educación Básica Especial de la ciudad de Iquitos, 2017.
- Diagnosticar la práctica docente en el Centro de Educación Básica Especial de la ciudad de Iquitos, 2017.
- 3. Determinar Los fundamentos teóricos del modelo de gerencia educativa participativa para el Centro de Educación Básica Especial de la ciudad de Iquitos 2017
- 4. Identificar los elementos modelo de gerencia educativa participativa para el Centro de Educación Básica Especial de la ciudad de Iquitos 2017.
- 5. Validar el instrumento de evaluación del modelo gerencial propuesto para el Centro de Educación Básica Especial de la ciudad de Iquitos.

El **APORTE TEÓRICO** de la investigación, está en elaborar un modelo de Gerencia educativa participativa, basado en la Teoría de en las teorías Estilos de liderazgo, Rasgos del líder participativo y Conceptos básicos de la gerencia participativa; que apunte a la mejora de la práctica docente en el Centro de Educación Básica Especial de Iquitos 2017.

La metodología de la investigación será de tipo no experimental, en base al diseño correspondiente al Método Critico Propositivo, donde se diagnosticará el problema y en base a ese diagnóstico se hará la propuesta de Modelo de Gerencia Educativa con enfoque participativo.

La presentación del trabajo ha sido organizada en tres capítulos:

El primer capítulo, precisa el Marco Teórico donde se presentan los Antecedentes Nacionales e Internacionales que han ayudado a la realización de esta investigación. Además, se podrán encontrar las principales teorías que son el sustento del presente trabajo, así como los principales términos que rigen el camino y posibilitan su mejor entendimiento.

El segundo capítulo, se hace referencia a la metodología empleada.

El tercer capítulo, trata de la propuesta de un Modelo de Gerencia educativa participativa, para medir el grado de asociación con la práctica docente.

# CAPÍTULO

I

#### 1. Antecedentes de estudio

#### 1.1. Antecedentes Internacionales

En la tesis presentada por González(2009) titulada "Competencias del Gerente Educativo y Procesos Gerenciales en Educación Básica del municipio Maracaibo -Venezuela"; para obtener el grado de Maestro en Gerencia Educativa de la Universidad Rafael Urdaneta Venezuela, se presentó como objetivo determinar la relación entre competencias del gerente educativo y procesos gerenciales en la educación básica de I y II etapa del Circuito Escolar N°4 del municipio Maracaibo; sustentado teóricamente en Jones y George (2006), koontz y Weihrich (2004), Kaplan y Norton (2005), De Faria (2005); entre otros. La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, de campo con un diseño transeccional, no experimental. La población está constituida por 3 directores, 6 subdirectores y 53 docentes, empleando un censo poblacional. La técnica empleada fue la observación por encuesta y como instrumento un cuestionario validado por 5 expertos diseñado en dos versiones, el cual contempla 48 ítems, cada uno siguiendo la escala Lickert. Los resultados reflejan que el gerente medianamente posee competencias que agilicen los procesos gerenciales, por cuanto moderadamente cumple los requerimientos exigidos en lo referente al control, dirección y evaluación, por otro lado, deben desarrollar competencias para mejorar el capital humano e integrarlo en trabajo en equipo.

De allí que, la investigación antes mencionada constituye un valioso soporte para la actual, por cuanto en ella se enfocan algunos procesos gerenciales que se llevan a cabo en las organizaciones educativas y los cuales podrán ser establecidos y analizados en la Institución Educativa.

De igual forma, **Romero** (2007), en su tesis de Maestría en gerencia Educativa de la Universidad Rafael Urdaneta titulada "Procesos Gerenciales y Desempeño Laboral del personal directivo en la Educación Básica.", tuvo como propósito determinar la relación entre los Procesos Gerenciales y el Desempeño Laboral del personal directivo de las instituciones de Educación Básica del Municipio Rosario de Perijá;

basándose en autores como Requeijo y Lugo (1999), Robbins (2001), Stoner (2002), entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional de campo, con diseño no experimental transeccional; su población estuvo determinada por 91 docentes y 11 directivos de los cuales no se extrajo ninguna muestra y a los que se les aplico un instrumento con 48 ítemes con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, casi nunca y nunca según la escala de lickert. El análisis de los datos se realizó utilizando la distribución de frecuencias absolutas y relativas y el coeficiente de Pearson arrojando como resultado una correlación positiva entre ambas variables. Sus resultados indican que la población estudiada medianamente describe y analiza los procesos gerenciales del director. De manera, que este trabajo de grado, sirve de antecedente para esta investigación debido a que se relaciona de manera indirecta con ella, por cuanto toca una de las variables en estudio como es el caso de los Procesos Gerenciales, aun y cuando llama poderosamente la atención el hecho de que en esta solo se enfocan dos procesos como tal la planificación y la organización; más sin embargo sus resultados permitirán hacer comparaciones con los obtenidos a través del presente estudio.

La Tesis Presentada por la **Dra. Diana Martín Ross (2007)** titulada: "Caracterización de la práctica docente su preparación metodológica. Morfofisiología Humana I y II. Programa de Medicina Integral Comunitaria. Estados andinos. Venezuela, 2005-2006." En ella se concluye que de los resultados obtenidos permitieron describir la preparación metodológica de la práctica docente evidenciando buena disciplina, cumplimiento del horario y la programación de la actividad, aunque se detectaron insuficiencias relacionadas con el análisis de la integración de los contenidos a partir del enfoque sistémico, la vinculación practica centrada en la salud y la utilización de los recursos para el aprendizaje e insuficientes preparación de tareas docentes.

Asimismo, los resultados obtenidos permitieron establecer la interrelación entre la preparación metodológica y el desarrollo de la práctica docente, evidenciándose las insuficiencias de la preparación metodológica que influyeron en el desarrollo de la práctica docente.

#### 1.2.Antecedentes Nacionales

En la tesis presentada por **Reyes, T.** (2012) denominada "Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao" Universidad San Ignacio de Loyola; concluye que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla-Callao 2009.

En la tesis presentada por **Zarate, D**. (2011) titulada "Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima" Universidad Nacional Mayor de San Marcos; concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

En la tesis presentada por Mabel Martina Sorados Palacios (2010) titulada "Influencia del liderazgo en la calidad de la Gerencia Educativa" para optar el grado académico de Magister en Educación en la UNMSM afirma que: La calidad de la gerencia de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel. Por lo que existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gerencia educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 Lima, en el periodo Marzo-mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

#### 1.3. Teorías Científicas y Pedagógicas

#### 1.3.1. Estilos de Liderazgo de Lewin, Lippitt y White

Entre los intentos más importantes por estudiar en grupos controlados los efectos de distintos estilos de liderazgo se encuentra la investigación de Lewin, Lippitt y White (1939), con el desarrollo de la siguiente tipología. (Ayoub Pérez, 2010)

El Líder Autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El Líder Participativo (Democrático). Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El Líder Liberal (Laissez – faire). Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

#### 1.3.2. Atributos universales de los líderes Participativos de Hanges

El proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) tenía como objetivo identificar cuales atributos de los lideres eran universales y cuales eran culturalmente contingente, donde participaron 62 países.

Se establecieron que las características universales de los lideres son (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002):

Positivo

Motivador

Dinámico

Generador de Confianza

Orientado a la excelencia

Humano

Previsor

Con capacidad de decisión

Inteligente

Líder social

Comunicativo

Coordinador

Confiable

Justo

Honesto

Que las características citadas sean universales no significa que se manifiesten de igual manera en los diferentes contextos culturales. El problema del efecto de la cultura en los constructos psicológicos está en relación con el significado que se le atribuyen a los supuestos universales y el modo en que cada característica es asimilada por cada cultura.

#### 1.3.3. Proceso gerencial

Al respecto, se hace necesario entonces hacer referencia a Chiavenato, I. (2006); quien indica que los procesos a tomar en cuenta dentro de una organización son: planificación, organización, dirección y control; por su parte Stoner, J. (2004), considera que la gerencia no es más que una serie de partes separadas, que constituyen un proceso total, las cuales se denominan: Planeación, Organización, Ejecución y Control. De manera, que ambos autores, convergen en la idea de que los procesos a distinguir dentro de la gerencia de cualquier organización son:

Planificación

Organización
Dirección

Control

#### A. Planificación

La planificación es una de las funciones más importantes de las funciones de un gerente educativo, planificar es determinar anticipadamente que es lo que se va a hacer, todo proceso administrativo se inicia con una planificación, ya que es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados.

"La planificación consiste en la selección de misiones, objetivos y acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, seleccionar recursos futuros de acción entre varias opciones." (Koontz, 1994).

Lo primero que debe hacer el docente de aula es seleccionar las metas, fijar objetivos y programar para alcanzarlas en forma sistemática, de manera tal que el proceso de aprendizaje sea productivo.

De allí, que Gil, M. y Giner de la Fuente, F. (2007), expresan que la planificación es el proceso de decidir anticipadamente lo qué se ha de hacer y cómo, lo cual supone la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y presupuestos para lograrlos; esto se traduce, en la idea de que ésta es el proceso en el cual, los gerentes de las organizaciones de cualquier índole piensan con antelación en sus metas y diseñan las estrategias, planes y acciones, con las cuales van a alcanzar los objetivos organizacionales propuesto; evitando la improvisación y propiciando a la vez la racionalización de los recursos.

En este mismo orden de ideas Stoner, J. (2004), expone que planificar es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas; por lo que la planificación, tiene que ver entonces, con el hecho de decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y cómo se va a lograr; y en base a ello establecer los recursos con los que se cuenta y los medios para lograrlo. "La planificación implica que los gerentes piensen a través de sus objetivos y acciones con anticipación, basados en

métodos y planes, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos." (Stoner, 1999).

Por otra parte, la planificación es la función a través de la cual el docente organiza la s actividades, conocimientos, habilidades, destrezas que deberán adquirir o realizar los educandos, involucrando estrategias que estimulen el logro del aprendizaje con el fin de garantizar el éxito en la labor educativa al eliminar al máximo la improvisación.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la Planificación permite lo siguiente:

- 1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
- 2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos.
- Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
- 4. Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

En tal sentido, la planificación, es el proceso a través del cual el gerente de cualquier organización establece dónde está, hacia dónde quiere ir, cómo lo va lograr y cuáles son los recursos con los que cuenta para proceder a establecer las acciones o estrategias que le permitan modificar su estado en un tiempo determinado y lograr los objetivos organizacionales deseados; de allí que es si se quiere uno de los procesos gerenciales más relevantes dentro una organización y sin ninguna duda, tiene gran aplicabilidad dentro del campo educativo. Es de hacer notar, que, de acuerdo a Chiavenato, I. (2001), la planificación puede ser: estratégica, táctica y operacional; no obstante, en cualquier organización incluso en aquellas que prestan un servicio a la

comunidad, como es el caso de las educativas; estas están implícitas las tres en el proceso de planificación, y ocurren simultáneamente en distintos niveles de ella.

Tabla 17: División de Trabajo en las Organizaciones Educativas

Tipo de Planificación	Nivel de la Organización	Alcance	Responsables	Extensión	Medio según el P.E.N.
Estratégica	Institucional	Toda la Organización Educativa.	Director y subdirectores	Largo Plazo	PEIC
Táctica	Intermedio	Un área específica o departamento de la Organización.	coordinadores	Mediano Plazo	Proyectos Educativos
Operacional	Operacional	Una tarea u operación especifica.	Docentes	Corto plazo	- Proyectos Educativos - Planes de lapso

Fuente: Ferrer, O. (2011) a partir de Chiavenato, I. (2001)

#### B. Organización

La organización consiste en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma.

La organización, entendida como proceso gerencial, surge de la necesidad de adaptar la estructura de la empresa a lo planeado para alcanzar las metas trazadas; por lo que tiene que ver, con la creación de su diseño organizacional.

Al respecto Robbins, S. y Coulter, M. (2005), refieren que ésta es el proceso de crear la estructura de una organización; integrando todos sus elementos para darle forma, toda vez, que le permite a quienes la conducen determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. "La o r g a n i z a c i ó n incluye la determinación de l a s t a r e a s q u e se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones." (Robbins, 1994)

De igual manera, Gutiérrez, C. (2004), señala que la organización es el proceso en el que se determina qué es lo que debe hacerse para lograr lo planeado, dividiendo las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser

desempeñadas por una persona, suministrando los medios para la coordinación; lo que deja ver, que es a través de ella que se organiza a los miembros de una empresa, de forma jerárquica, atribuyéndole a cada uno sus funciones, a fin, de garantizar el mínimo desperdicio de esfuerzos y que estos no interfieran unos con otros, en el logro de los objetivos trazados.

Por otra parte, organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para los logros de los objetivos establecidos en la planificación. De allí que el docente debe seleccionar junto con los educandos las actividades, definir las actividades y sus responsables, entre otras.

El trabajo de organización dentro del proceso de aprendizaje, busca entre otros objetivos lograr la sinergia educativa, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad, fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

No obstante, debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, La organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de predictiva, según nos dice Bernardo Rojo. Principios de la Organización

1. Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir

2. Causa: Área de mando

3. Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas

4. Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad.

En concordancia con lo anterior, se puede decir, que la organización es el proceso gerencial, que permite estructurar, ordenar y coordinar; todos los recursos que forman parte de la empresa; con el propósito de definir quién va a ser que cosa, y cómo se va a llevar a cabo la coordinación dentro de ella y entre sus miembros; este se refiere

entonces, a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales y colectivas, necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Es de hacer notar, que este proceso gerencial tiene una gran relevancia, dentro de lo que debe ser la conducción de cualquier empresa; incluso en aquellas de índole educativo; debido a que les permita crear una estructura organizacional que se adapte a sus metas y sus necesidades; tomando en consideración las características de sus miembros y de su entorno social; toda vez, que se necesita hoy un nuevo paradigma educativo; y de organizaciones educativas más organizadas, pues aún se siguen resolviendo problemas cada vez más complejos con el modelo pedagógico tradicional; que ya resulta poco eficiente ante una sociedad cada vez más cambiante.

En tal sentido, las organizaciones educativas actuales, deben incluir entre sus procesos gerenciales el de "organización" pues, es a través de él que quienes las dirigen podrán darle forma a su institución a nivel gerencial; por tanto, así como en el mundo de las empresas este debe ser llevado a cabo por el personal directivo, en educación, es al director del plantel al que le corresponde entonces, organizar su institución y su personal de acuerdo a las responsabilidades del cargo, jerarquizando los niveles de autoridad a fin de lograr los objetivos propuestos; ya que, es este el que debe adaptar la estructura de la misma a sus metas; y así lo refiere López, R. (2009, p.

42), cuando dice que "El director es la persona que debe organizar su escuela". Sin embargo, es necesario hacer referencia al hecho de que la gerencia y organización de un centro educativo requiere un conocimiento exhaustivo por parte del personal directivo que la conduce; toda vez, que la estructura de una organización deberá diseñarse con el propósito, de aclarar los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados de sus miembros y esto debe quedar claramente expresado en un organigrama.

Esta estructuración del trabajo y las funciones de los miembros de la organización educativa, está regida por ciertos factores, tales como la índole de las actividades que componen el plan, las personas y sus características, los recursos con los que se cuenta, las instalaciones y el medio ambiente en el que se desempeñan; a fin de eliminar los obstáculos del desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación, y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que

reflejen y apoyen los objetivos de la organización educativa; ya que una estructura organizacional cónsona con lo planeado influirá positivamente en el logro de los objetivos trazados.

#### C. Dirección

La dirección, es el tercero de los procesos gerenciales que se dan cita en cualquier empresa, y su relevancia radica en que es en este, donde se pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a fin de lograr formas de conductas más deseables entre sus miembros, influir en su moral y establecer la comunicación necesaria para que quienes la gerencien, puedan alcanzar los objetivos planeados.

La Dirección, es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

De allí, que de acuerdo a Van Den Berghe, E. (2005), la dirección es el proceso de influir en las personas para que contribuyan con su trabajo a lograr las metas del equipo y, por ende, de la organización; lo que deja ver que esta es un proceso gerencial que le permite a quienes dirigen la organización impulsar y poner en movimiento las acciones pertinentes para que los miembros del grupo efectúen las tareas asignadas; es decir, dirigir para que se haga lo que se pautó.

De igual forma, Koontz, H. y Weihrich, H. (2004), refieren que la dirección tiene que ver con el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales; por lo que es claro, que a través de este proceso gerencial se logra la realización efectiva de lo planeado, por cuanto dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales para la organización; las cuales no se reducen solo a dar órdenes, sino también a inducir la conducta y las acciones de sus miembros hacia el logro de los objetivos establecidos; por lo que se puede decir que la instrucción, el liderazgo, la motivación

y la propia creatividad de quienes las dirigen son parte integrante e indivisible de este. Adoptan el término "dirección" como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados." (Koontz, 1994).

Por consiguiente, la parte esencial y central de la organización, a la cual se debe regir todos los elementos es precisamente la dirección. En este orden el educador debe dirigir de un modo muy apropiado.

La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales:

El poder
El liderazgo
El mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

- Poder Coercitivo: es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
- Poder de Recompensa: funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
- 3. Poder Legítimo: es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado.
- 4. Poder Experto: se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.
- 5. Poder Referente: se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

Ahora bien, en la práctica suelen presentarse ciertas debilidades en torno a este proceso gerencial en muchas organizaciones educativas del nivel medio técnico; lo cual se evidencia en el hecho de que muchos directores pocas veces adoptan un

liderazgo efectivo que les permita guiar al resto de los miembros de la comunidad educativa, hacia el logro de los objetivos trazados; raramente cuentan con programas de reconocimiento y motivación permanentes, que les permitan estimular e incentivar al personal y en muchos casos tampoco tienen la capacidad de lograr una comunicación efectiva. Tal situación, obliga a los docentes que cumplen funciones directivas a tratar con las complejidades cotidianas de las organizaciones educativas; para generar un cambio positivo en el entorno laboral, que les permita mantener a los demás miembros de la comunidad educativa enfocados en impulsar la institución hacia el futuro, superando cualquier obstáculo y rompiendo los modelos tradicionales educativos a fin de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico.

De manera, que en torno al proceso de dirección se observan tres elementos claves, implícitos en él, como lo son el liderazgo, la motivación y la comunicación; los cuales podrían entenderse como subprocesos que están inmersos en lo que debe ser la dirección de cualquier organización educativa por lo que a continuación se describen:

#### D. Control

El control, es si se quiere uno de los procesos gerenciales de mayor relevancia dentro de cualquier organización, por cuanto, es a través de él que se establecen los medios necesarios para garantizar que una vez establecidos los planes y estrategias estos se cumplan, lo que implica asegurarse de que la gente haga lo que se debe hacer para evitar problemas que ocasionen daños a la empresa; toda vez, que este favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección.

En este sentido, Stephen, R. y Coulter, M. (2005), señalan que se entiende por control, el proceso que consiste en supervisar las actividades que ocurren en la organización para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa; por lo que a través de él se puede controlar y regular las actividades y los comportamientos de los miembros de una empresa, con el propósito de asegurar que todo se lleve a cabo correctamente según lo planificado, evitando fallas y perdidas de esfuerzos. Asimismo, es adecuado señalar a Bateman, T. y Snell, S. (2004, p. 576), quienes expresan que el proceso de control es el

"proceso de medir el progreso hacia un desempeño planeado y aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño este en línea con los objetivos de los gerentes"; de manera que controlar implica entonces restringir la libertad de acción de los empleados para lograr el desempeño proyectado en función de los objetivos, esto en razón de que cuando se deja sola a la gente, esta puede actuar, consciente o inconscientemente, en perjuicio de la organización; por lo que, se debe hacer referencia al hecho de que sin los medios para regular las acciones de los miembros de una empresa esta podría destruirse.

De allí, que el control es un proceso gerencial que debe formar parte de la gerencia de cualquier organización, pues, es a través de él, que se determinara el grado de efectividad de quienes la dirigen y se establecerán las acciones necesarias para garantizar un desempeño exitoso en relación a las metas previamente establecidas; toda vez, que este le va a permitir a los gerentes, corregir aquellos aspectos individuales u organizacionales del desempeño, que obstaculicen la concreción de los objetivos planificados; estableciendo para ello ciertos parámetros con los cuales se puedan hacer comparaciones periódicas, que sirvan de retroalimentación para mejorar la dinámica de sus procesos.

No obstante, Silva, A. (2005), entiende el control como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales; de allí que es un proceso netamente técnico de seguimiento, por cuanto no supone una intervención excesiva en las operaciones de la empresa, sino que se debe concentrar más en los resultados y en el desempeño de la organización; por lo que es recomendable descentralizar al máximo la autoridad y las responsabilidades para lograr los objetivos planeados.

Cabe destacar entonces, que el control constituye uno de los procesos gerenciales que más preocupa, a los directivos de organizaciones de todo tipo, aun cuando no lo admitan, ya que sea por la falta de controles o por utilizar los tipos equivocados, un sistema de control ineficiente puede ocasionar serios problemas y por ende un daño irreparable en las organizaciones; por lo que para mejorar hay que controlar.

Lo anterior, deja ver que los gerentes eficaces, son aquello que están conscientes de

la necesidad de efectuar un seguimiento al desempeño de sus empleados para tener la seguridad de que, todo se está llevando a cabo de acuerdo a lo planeado; toda vez, que el control le permite a quienes dirigen una organización de cualquier índole, detectar las fallas en las que se está incurriendo, detectar si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las cuales no se están logrando; a fin de tomar los correctivos necesarios.

El control en la enseñanza básicamente está determinado por el proceso de evaluación, ésta es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación. "La evaluación permite controlar las capacidades de los alumnos en cada uno de los momentos del desarrollo de la estrategia." (Ruiz, 1996).

De allí que, la evaluación permite determinar el desenvolvimiento del alumno en el proceso de aprendizaje, comparando los resultados con las expectativas señaladas en la planificación.

En líneas generales, las debilidades de este proceso en las organizaciones educativas, se refleja en la ausencia de mecanismos, que regulen y permitan verificar el curso de las actividades y procesos que en ella se dan cita, por lo que no se obtiene información útil y veraz que facilite la detección y corrección de fallas de manera oportuna; toda vez, que no se asume que el criterio que determina la efectividad de un sistema de control, es qué tan bien facilita el logro de las metas; por cuanto se ignora que mientras más ayude al personal directivo a alcanzar sus metas, mejor será el sistema de control implementado.

Esta situación, obliga a los directores de las organizaciones educativas, a desarrollar sistemas de controles eficaces que proporcionen información y retroalimentación sobre el desempeño de sus miembros, pues, al controlar es inevitable que el director de la institución, evalué su realidad en términos de lo que se considera que es el deber ser; para luego verificar cuál es su situación real, y en relación a lo planificado y a los objetivos trazados, tomar acciones para mejorar y optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje, a la vez que se propicie el autocontrol de quienes la integran y un sistema de inteligencia organizacional.

#### 1.3.4. La Gerencia Educativa

Se puede considerar a la gerencia educativa como una herramienta verdaderamente útil para los directivos de una institución educativa, ya que tiene inherencia directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones. Un directivo debe ser capaz de cumplir con las competencias gerenciales, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de éstos, ya que su acción consistente y persistente servirá como vía para introducir y realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En tal sentido, el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos en efectividad y eficiencia. De esta forma, gerenciar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios que se vienen dando en el sector educativo de manera eficiente.

Al respecto, Ruíz (1999) plantea que un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular. De allí la necesidad de capacitar gerentes con sólida formación y experiencia.

En este sentido, Ortega (2000), menciona que la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal.

Por consiguiente, el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación.

Al respecto, señala que cuando las agendas organizacionales con las cuales operan los gerentes están definidas en términos amplios, ellos pueden responder a una diversidad de posibilidades. De tal manera que los gerentes deben:

- Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante.

- Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y trabajadores.
- Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio.
- Definir la realidad mediante sistemas simbólicos (como el mito, la lengua, el arte, la ciencia, la religión, entre otras) se establece un sentido inmediato del ámbito situacional que establecerá a su vez la legitimidad o no de ciertas posturas gerenciales.

Al mismo tiempo, para poder usar efectivamente esta discreción y adaptarse a la ambigüedad que significa recibir dirección, los gerentes tienen que alterar sus perspectivas de lo que significa para ellos, como líderes estratégicos, la efectividad. Más aún, hacer lo adecuado probablemente vaya más allá de ver a la organización en términos de su estrategia y objetivos de mercados deliberados. Ahora es necesario considerar las agendas emergentes de los niveles directivos, gerencial y de los trabajadores, e incorporarlas comprendiendo los cambios que se producen en el mercado; es decir, en lo que los diferentes grupos de interés. Esto implica que la dinámica de liderazgo no busque únicamente estabilidad y predecibilidad, sino que procure también incorporar los cambios a las agendas y acciones, a medida que surge la necesidad.

El interés en la efectividad gerencial conduce directamente al interés por la administración por objetivos, el núcleo de la administración es el establecimiento de arcas de efectividad para un puesto gerencial y luego la conversión periódica de éstos en objetivos. Es decir, las áreas de efectividad son los requisitos generales del producto (resultado) de una posición gerencial, mientras que los objetivos basados en ellas cambiarán, generalmente, en forma anual. En suma, las áreas de efectividad definen la función del puesto mientras que los objetivos indican lo que un gerente piensa hacer al respecto.

#### 1.3.5. Perfil del gerente educativo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones del colegio con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

"El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer" (Álvarez y Santos, 1996).

El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto.

La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

Del análisis anterior se derivan como competencias (Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996): la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad.

#### 1.3.6. Rol del gerente educativo

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación.

"Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar, ejecutar, revisar, actuar" (Guédez, 1998)

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles; componentes que analizaremos a continuación:

a. La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

b. La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.

c. La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

d. El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Principales funciones en la dirección del colegio

- 1. Representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo.
- 2. Dirigir y coordinar sus actividades
- 3. Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa.
- 4. Organizar y administrar el personal y recursos asignados.
- 5. Asesorar a los docentes en la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas.
- 6. Impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente.
- 7. Atender y orientar al alumnado y representantes

#### 1.3.7. Gerencia Participativa

Considerando lo expresado por (Parker, 1941) "implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas". El gerente participativo suministra privilegios para recibir apoyo, esto genera movimientos que coinciden y producen beneficios productivos para la empresa, se comparte y resulta mucho más amplio por la asociación del trabajo en equipo.

En el mismo orden de ideas, la práctica gerencial derivada de la teoría participativa representa "la adopción y adaptación de procedimientos administrativos según sea la naturaleza de su función, las características de sus miembros y el ambiente con el cual se interactúa".

Así mismo, se define como "un proceso social diseñado para asegurar cooperación, participación, intervención y el involucramiento de otros en el logro efectivo de objetivos organizacionales predeterminados".

El planteamiento se refiere a la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales, como elemento clave para administrar una institución. Dentro de este marco, define la gerencia participativa Mariño (2001:89), "el proceso de autoridad compartida donde se involucra al personal en la toma de decisiones, empleando la experiencia, creatividad y motivación de las personas para resolver problemas importantes".

Del mismo, modo debe existir: el compromiso de los actores, así como autoridad compartida, para lo cual se diseñan los deberes y funciones del trabajador, incentivándolo a aceptar la autoridad y responsabilidad y según Anthony (1984:13), "es el proceso por el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes". Con ello, se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. La autoridad no se omite, se distribuye y trae consigo compromiso de los que ahora poseen un segmento. El hecho de aplicar la Gerencia Participativa, puede propiciar ciertos beneficios para la organización, como para los trabajadores, entre los cuales se citan:

- 1. Mayor disponibilidad para aceptar cambios.
- 2. Relaciones más pacíficas entre administradores subordinados, y administrador sindicato.
- 3. Mayor compromiso de los empleados hacia la organización.
- 4. Mayor confianza en la administración.
- 5. Mayor facilidad en la dirección de subordi\*nados.
- 6. Mayor calidad de las decisiones administrativas.
- 7. Mejora la comunicación (en los diversos sentidos).
- 8. Mejora el trabajo en equipo.
- 9. Aumento de la productividad y moral más alta en los empleados

La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la

elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora.

#### 1.3.8. Factores Básicos de la Gerencia Participativa

Se establecen seis factores básicos existentes en la gerencia con enfoque participativo: (Koontz & Weihrich, 2004)

#### Motivación.

La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera, es algo intrínseca y los gerentes han de familiarizarse con sus empleados de forma individual para conocer qué es lo que los motiva. (Koontz & Weihrich, 2004)

Por tanto, el líder debe ser sensitivo y reconocer las condiciones de sus empleados para delinear las vías que conduzcan a satisfacerlas, al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos de la organización, se hace ineludible crear y utilizar un sistema de alicientes, que no son más que recompensas que sirven para incentivar ciertos tipos de conducta, estos constituyen factores que soliviantan a las personas a trabajar a favor de la organización.

#### . Comunicación.

La comunicación es "la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla". El propósito de la comunicación en una empresa es causar un cambio, impulsar a la acción para el beneficio de la organización. (Koontz & Weihrich, 2004)

La comunicación es esencial para el trabajo interno de la empresa porque reconcilia las funciones administrativas. Se necesita comunicación para: (1) Fijar y difundir las metas de la empresa, (2) trazar los planes para conseguirlas, (3) organizar los recursos

humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, (4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, (5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación y (6) controlar el desempeño.

### Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones desde el enfoque participativo debe comenzar con la sensibilización de los agentes involucrados, donde se les dé información suficiente del cambio o decisión a tomar en la empresa. Posteriormente, debe asegurarse que los representantes de cada uno de los agentes estén presentes al momento de realizar la toma de decisiones, teniendo como fin democrático, que lo que la mayoría vote es lo que se respetará como decisión tomada. (Koontz & Weihrich, 2004)

### Trabajo en Equipo.

Un equipo es "un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables". (Koontz & Weihrich, 2004)

Existen diferentes tipos de equipos, la función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros más, se encargan incluso de la dirección de las operaciones. En esencia, la razón de que existan diferentes equipos se debe exclusivamente a la solución de problemas.

### Liderazgo.

El liderazgo es "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales". (Koontz & Weihrich, 2004)

Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de la

experiencia y capacidad técnica. De esta manera, los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. Asimismo, el liderazgo es fundamental en todo tipo de organización humana, primordialmente en las empresas y en cada uno de las dependencias, asimismo es imprescindible en las demás funciones de la administración porque el administrador requiere percibir la motivación humana y saber guiar a las personas.

### **Empowerment.**

El empowerment significa "crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad". (Koontz & Weihrich, 2004)

Así mismo, tanto los empleados y administrativos como los equipos de trabajo adquieren poder efectivo en sus espacios, lo que ayuda a tener la obligación de los mismos. Para estos autores poder es igual a responsabilidad.

Es un procedimiento trascendental que busca una relación de miembros entre la organización y su gente, acrecentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para atender de forma excelente al cliente.

### 1.3.9. Definición de la Práctica Docente

Para Elena Achilli es "Un conjunto de actividades, interacciones, relaciones que configuran el campo laboral del sujeto, en determinadas condiciones institucionales y socio históricas, se desarrolla cotidianamente en condiciones sociales, históricas e institucionales; es significativa para sociedad y maestro. Compleja red de actividades y relaciones. Tareas docentes: simultáneas, variadas, numerosas, impredecibles e inmediatas. Condicionada por medio social e institucional e historias personales y sociales.

La práctica docente se concibe:

•	como practica de ensenanza, propia de cualquier proceso formativo
	como apropiación del oficio de docente,
	cómo iniciarse, perfeccionarse y/o actualizarse en la práctica de enseñar.

En este marco, la práctica debería constituirse en un espacio que permita a los estudiantes, al mismo tiempo que dar sus primeros pasos en la tarea docente, comprender a la institución escolar como un escenario complejo, atravesado por múltiples dimensiones de la vida social (CONTEXTO).

Denominamos CONTEXTO al conjunto de factores tanto externos, como el medio físico y social donde se inserta la escuela, las características y demandas del ambiente socio-económico de los educandos y sus familias, su radio de influencia y relación con otras instituciones, etc.; las cuales impactan en la escuela y condicionan de alguna manera su gestión y el accionar del plantel docente. Así como variables internas, tales como los recursos, infraestructura edilicia, actores escolares, etc.

Las personas realizamos lecturas del contexto que permiten una comprensión de lo que sucede y una reconstrucción histórica destinada a arrojar claridad sobre ese presente (Prieto Castillo). Dichas lecturas están cribadas (filtradas) por la percepción; la cual refiere a una serie de operaciones que implican interpretar aquello que miramos a través de las representaciones que se generan al interior de la propia cultura.

La práctica docente supone una diversa y compleja trama de relaciones entre personas: "La relación educativa con los alumnos es el vínculo fundamental alrededor del cual se establecen otros vínculos con otras personas: los padres de familia, los demás maestros, las autoridades escolares, la comunidad". Se desarrolla dentro de un contexto social, económico, político y cultural que influye en su trabajo, determinando demandas y desafíos. Ella implica relaciones con:

- o Con los alumnos y alumnas
- o Con otros maestros
- o Con los padres de familia
- o Con las autoridades
- o Con la comunidad
- o Con el conocimiento
- o Con la institución
- o Con todos los aspectos de la vida humana que van conformando la marcha de la sociedad

La práctica docente está muy vinculada a la gestión, pues ella implica la construcción social de las prácticas en la institución escolar. La gestión corresponde al "conjunto de procesos de decisión, negociación y acción comprometidos en la puesta en práctica del proceso educativo, en el espacio de la escuela, por parte de los agentes que en él participan". La gestión escolar supone a la gestión pedagógica, que corresponde a "el conjunto de prácticas dirigidas explícitamente a conducir los procesos de enseñanza".

La práctica docente es compleja, ya que el profesor tiene que saber interactuar y comunicar un conjunto de conocimientos y aprendizajes significativos a través de métodos y estrategias apropiadas, para facilitar la comprensión, el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes favorables ante las situaciones diversas que les permitan a los alumnos reflexionar sobre su propio aprendizaje.

Un profesor debe tener herramientas que lo ayuden a enriquecer y actualizar su conocimiento pedagógico y disciplinario, la lectura es un aspecto importante para darle sentido a las cosas y desarrollar habilidades del pensamiento que promuevan la imaginación en los entornos de enseñanza y por eso mismo, fomentar la lectura con los alumnos ayuda indudablemente a indagar sobre los temas y ampliar su conocimiento.

La vocación es otro aspecto importante para una buena práctica docente, ya que por medio de ésta se tienen ideas más claras y un compromiso profesional en el trabajo docente. Un profesor que tiene vocación se responsabiliza, se entusiasma y se involucra en mejorar la enseñanza.

Por último, es importante reflexionar sobre el papel actual que tiene un profesor; que según Ezequiel Ander (1996) es: un eje entre los educandos y el contexto, como un líder entre los alumnos que facilita nuevos aprendizajes.

### 1.3.9.1.Dimensiones de la práctica docente

### A. DIMENSIÓN PERSONAL

El profesor ante todo es un ser humano, por tanto, la práctica docente es una práctica humana. El docente debe ser entendido como un individuo con

cualidades, características y dificultades; con ideales, proyectos, motivaciones, imperfecciones. Dada su individualidad, las decisiones que toma en su quehacer profesional adquieren un carácter particular.

### B. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Práctica docente: colectivamente construida y regulada Institución como construcción cultural, acción educativa compartida Pertenencia institucional Coherencia entre prescripciones institucionales y decisiones individuales, La escuela constituye una organización donde se despliegan las prácticas docentes. Constituye el escenario más importante de socialización profesional, pues es allí donde se aprenden los saberes, normas, tradiciones y costumbres del oficio. En este sentido, "la escuela es una construcción cultural en la que cada maestro aporta sus intereses, habilidades, proyectos personales y saberes a una acción educativa común"

### C. DIMENSIÓN INTERPERSONAL

Construcción social: resultado de actuación individual y colectiva "Clima institucional": entretejido de relaciones interpersonales. Necesidad de acordar y disentir, participar en acciones, construir proyectos, La práctica docente se fundamenta en las relaciones de los actores que intervienen en el quehacer educativo: alumnos, docentes, directores, madres y padres de familia. Estas relaciones son complejas, pues los distintos actores educativos poseen una

gran diversidad de características metas intereses concepciones, creencias, etc. La manera en que estas relaciones se entretejen, constituyendo un ambiente de trabajo, representa el clima institucional que cada día se va construyendo dentro del establecimiento educativo.

### D. DIMENSIÓN DE VALORES

El proceso educativo nunca es neutro, siempre está orientado por un principio ético hacia la consecución de ciertos valores; en él, el maestro tiene un lugar especial en la formación de ideas, actitudes y modos de interpretar la realidad en sus alumnos. Los valores que guían la práctica educativa cobran vida y se recrean o se invalidan en el salón de clases y en la escuela, a través de las personas y sus relaciones interpersonales.

Al analizar esta dimensión los invitamos a que reflexionen en el conjunto de creencias, actitudes, convicciones e ideología que conforman su código valorar, a partir del cual su vida personal y profesional adquiere un determinado significado.

La importancia de analizar aspectos éticos se debe al hecho de que cada maestro, de manera intencional o inconsciente, está comunicando continuamente su forma de ver y entender el mundo; de valorar las relaciones humanas y de apreciar el conocimiento, lo cual tiene gran trascendencia en la experiencia formativa que el alumno vive en la escuela.

### E. DIMENSIÓN DIDÁCTICA

Se refiere "al papel del docente como agente que, a través de los procesos de enseñanza, orienta, dirige, facilita y guía la interacción de los alumnos con el saber colectivo culturalmente organizado para que ellos, los alumnos, construyan su propio conocimiento". La función del profesor, en lugar de transmitir, es la de facilitar los aprendizajes que los mismos estudiantes construyan en la sala de clases.

Sobre la forma en que el conocimiento es presentado a los estudiantes para que lo recreen, y con las formas de enseñar y concebir en proceso educativo. Con este fin, es necesario analizar: los métodos de enseñanza que se utilizan, la forma de organizar el trabajo con los alumnos, el grado de conocimiento que poseen, las normas del trabajo en aula, los tipos de evaluación, los modos de enfrentar problemas Académicos y, finalmente, los aprendizajes que van logrando los alumnos.

### 1.3.9.2. Funciones del docente

### a) Función técnica

De acuerdo con esta función, el profesor debe poseer suficientes conocimientos relativos al ejercicio de la docencia. La preparación se refiere específicamente a su disciplina o especialización y, como complemento, a todas las áreas de conocimientos afines a su especialidad. Cuanto más amplio es el conocimiento del área que integra su especialización, mayores son las posibilidades de

articulación y ensamble con las materias afines, lo que facilita el logro de una enseñanza integral.

### b) Función didáctica

El profesor debe estar preparado para orientar correctamente el aprendizaje de sus alumnos, utilizando para ello métodos y técnicas que exijan la participación activa de los mismos en la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes e ideales. Esta función consiste en orientar la enseñanza de modo tal que favorezca la reflexión, la creatividad y la disposición para la investigación.

### c) Función orientadora

El docente es un orientador de sus alumnos. En la acción del educador está implícita la preocupación por comprender a los alumnos y a su problemática existencial a fin de ayudarlos a encontrar salidas para sus dificultades, a realizarse lo más plenamente posible y a incorporarse a la sociedad de una manera activa y responsable. En esta función se procura establecer el nexo entre profesor y alumno, para conocerlos mejor en sus virtudes y limitaciones con miras a su adecuada orientación.

### d) Función no directiva

El profesor no impone ni dicta normas de conducta sino estimula a los educandos a buscar por sí mismos las formas de estudio y de comportamiento que juzguen más acertadas, llevándolas, sin embargo, a una crítica y a una justificación en cuanto a los objetivos y procedimientos adoptados para que no sean fruto del capricho, sino resultados de la investigación y de la reflexión.

### e) Función facilitadora

En esta función el profesor no tiene que transmitir conocimientos, sino que debe crear y facilitar condiciones para que el educando los obtenga mediante su propio esfuerzo y voluntad. Los conocimientos deben transmitirse en situaciones especiales y cuando sean solicitados. *Marco del Buen Desempeño Docente 2012* 

Busca instituir en las IIEE practicas permanentes de formación docente en el servicio, instituyéndose la estrategia de acompañamiento pedagógico, así como la

conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo.

Desempeños. - Son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona. (Minedu 2012)

En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados.

A la vez señala que tiene tres elementos.

### Elementos del desempeño

Actuación	Responsabilidad	Resultados
Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido	Referencia a las funciones generales de la profesión	Referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación

### Dominios del desempeño docente.

En el marco del buen desempeño docente se considera cuatro dominios los cuales deben ser abortados por el docente de aula para realizar actividades pedagógicas en el ejercicio de su función docente.

Se entienden por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos

concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se relaciona a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

### Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente



### Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

### Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e

instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada la comunidad Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Requiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

### Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

A continuación, se detallan los desempeños que tienen mayor incidencia en la presente investigación:

**Desempeño 1.** Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes. y de sus necesidades especiales.

Conoce sobre el aprendizaje y desarrollo de la niñez y adolescencia y sus distintas expresiones en el marco de una diversidad de variables: 1) las necesidades educativas especiales más frecuentes; 2) la edad y el género según cada contexto sociocultural; 3) las características lingüísticas de sus estudiantes en lo concerniente a lenguas y patrones comunicativos vinculados con formas de usar el lenguaje en contextos específicos; y, 4) las prácticas culturales en las que han sido socializados sus estudiantes y las características de sus familias. Recurre a diversas fuentes para seguir familiarizándose con las características de sus alumnos y sus contextos. Emplea estos

conocimientos para informar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje. Identica las habilidades especiales y discapacidades más frecuentes.

**Desempeño 3.** Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

Conoce los principales enfoques y teorías contemporáneas de la educación y explicita su relación con la organización y desarrollo de sus prácticas de enseñanza. Sabe cómo enseñar las materias de las áreas a su cargo. Domina una variedad de estrategias de enseñanza para generar aprendizajes signicativos. Reconoce cuál es la estrategia más adecuada para el tipo de aprendizaje que desea lograr. Comprende los fundamentos y estrategias que permiten que los estudiantes se acerquen a los contenidos y desarrollen habilidades teniendo en cuenta sus diferentes ritmos, estilos y características culturales. Relaciona los organizadores del conocimiento y establece una red de conceptos que facilitan la comprensión de los conocimientos y actitudes que imparte en el área curricular.

**Desempeño 6.** Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

Organiza el proceso de enseñanza centrado en la combinación -uida, original y flexible de estrategias, materiales y recursos. Aplica estrategias para desarrollar permanentemente la sensibilidad, espontaneidad e indagación, la imaginación e interés de sus estudiantes. Formula planes de enseñanza incorporando la búsqueda de soluciones no habituales a diversos problemas asociados a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, a partir de la misma fuente de información. Planifica en forma flexible las secuencias del proceso de enseñanza en un contexto cambiante y diverso, caracterizado por la escasez de medios y recursos didácticos.

**Desempeño 11.** Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la conanza, el respeto mutuo y la colaboración.

Propicia entre sus alumnos la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro, donde los estudiantes acudan con satisfacción, promoviendo en ellos el respeto por sí mismos y por sus compañeros. Fomenta la creación de un

espacio democrático en el que se reconozca la individualidad de cada uno y del cual el estudiante se sienta parte. Crea oportunidades para que los alumnos expresen emociones, ideas y afectos de manera respetuosa, clara y directa, sin temor a la burla o el error. Acepta las emociones de sus estudiantes y demuestra interés en ellas, brindándoles apoyo y orientación según las diversas etapas de su desarrollo y los distintos contextos culturales.

**Desempeño 12.** Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.

Demuestra y comunica continuamente a sus estudiantes las altas expectativas que tiene en las posibilidades de aprender de todos y cada uno de ellos en todas las áreas curriculares y de acuerdo con lo que exige la escuela. Es comprensivo y flexible con los avances desiguales y se esfuerza por conocer bien a sus estudiantes y sus entornos, alentándolos en los logros que pueden alcanzar. Provee oportunidades para que todos participen y sabe reconocer el momento oportuno para plantearles nuevos retos y oportunidades de aprendizaje. Asimismo, reconoce la diversidad de prácticas culturales y formas de aprender de sus estudiantes. Observa con interés el placer que experimentan sus alumnos cuando ejecutan y perciben la utilidad de las tareas

**Desempeño 13.** Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes. Hace de las diferencias objeto de respeto, complementariedad y colaboración mutua en función de objetivos comunes. Desarrolla con sus estudiantes un ambiente afectivo y seguro que favorece el aprendizaje. Emplea estrategias que muestran respeto y armación de las diversidades, demostrando empeño por conocer y aprender más de ellas, sin sesgar su apreciación de la conducta y habilidad académica de sus estudiantes sobre la base de estas diferencias. Reconoce que hay múltiples maneras de percibir la realidad. Evita favorecer o dedicarse a los mejores estudiantes. Interactúa con en tusias mo, motivando el interés de sus estudiantes alrededor de diversas situaciones de aprendizaje.

**Desempeño 15.** Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

Promueve una convivencia basada en la autodisciplina del grupo, acordando con los estudiantes normas claras orientadas a la práctica de deberes y derechos y al logro de los propósitos compartidos por todos en el marco del Código de los Niños y Adolescentes, reconociendo y afrontando democráticamente los con-ictos motivados por la discriminación. Maniesta que las normas tienen un propósito, que ellas ayudan al buen vivir, y que aprender a convivir es un propósito de la escuela. Resuelve los con-fictos oportunamente a través del diálogo y la búsqueda de soluciones razonables y pacíficas. Determina con los estudiantes acciones reparadoras de conductas inapropiadas.

**Desempeño 22.** Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.

Emplea actividades de aprendizaje que movilizan la creatividad y el pensamiento crítico a la vez. Utiliza estrategias que involucran diversos tiempos, materiales, el uso del cuerpo, espacios, medios, agrupaciones (trabajo individual, en parejas, en pequeños grupos, en plenaria, etcétera), que promueven el pensamiento crítico (análisis de textos, estudio y solución de problemas, diálogo participativo, etcétera) y el pensamiento creativo (estrategias organizativas, analíticas, inventivas, de solución de problemas, metacognitivas, etcétera). Promueve entre sus estudiantes la indagación, criticidad, curiosidad, innovación y la búsqueda de soluciones alternativas a situaciones, con el de fortalecer su interés por el aprendizaje.

**Desempeño 28.** Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

Articula los procesos de evaluación con los objetivos de aprendizaje, las competencias por desarrollar y las características de sus estudiantes. Realiza la evaluación en función de criterios claros, concretos y bien formulados, con el propósito de que los estudiantes mejoren continuamente sus aprendizajes. Para ello, se centra en aspectos específicos del trabajo del estudiante en relación con el criterio de desempeño establecido. Los criterios se descomponen en indicadores de evaluación con valor formativo y sumativo. Promueve la autoevaluación y la participación de sus estudiantes en la valoración y calificación de los aprendizajes (coevaluación). Se

inhibe de evaluar aspectos que no han sido tratados. No usa la evaluación para ejercer presión o manipulación sobre los estudiantes o sus familias.

### 1.4. Definición de Términos

Gerencia: Procesos de planeación, organización, dirección y el control de todas
las funciones o tareas de la Institución, las cuales son cumplidas mediante el
seguimiento de un plan de acción bien llevado, con el propósito de crear las condiciones
que ayuden a la organización a existir y crecer. El gerente debe gerenciar y liderizar;
ambos elementos deben combinarse para el logro de un fin común que permita el
aprendizaje de diferentes técnicas, las cuales conlleven a las personas a su desarrollo
personal y profesional como factores indispensables para comprender formas de
cooperación con eficacia y eficiencia, y así obtener un bienestar tanto personal como
organizacional.
Gerencia educativa. Es un proceso de coordinación de una institución
educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar,
organizar, coordinar y evaluar.
Institución educativa. Es un conjunto de personas y bienes promovidas por las
autoridades públicas o particulares, cuya finalidad es prestar educación a los
estudiantes. Calero, Mávilo (2000)
Agentes Educativos. Todas las personas que interactúan de una u otra manera
con el niño y la niña agencian su desarrollo, lo haga intencionalmente o no. Estos
deben ejercer el principio de corresponsabilidad que nos impone la ley tanto a la
familia, como al estado y la comunidad.
☐ Calidad Educativa: Considerar la calidad Educativa como una meta a lograr
por las Instituciones Educativas un esfuerzo de todos los elementos que conforman el
por las Instituciones Educativas un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, etc. Llevar a cabo todos los esfuerzos

Capacidad de liderazgo. Capacidad del director de una institución
educativa para concebir una visión de futuro y de conducir a la institución educativa a
la búsqueda de esa visión, así mismo requiere propósitos y metas. Amarate, A. M
(2000).
Dirección Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones
para la discusión de este papel que debe saber cómo es el comportamiento. La Dirección
pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la
organización. A través de esta instancia se logran las formas de conducta más
deseables en los miembros de la estructura organizacional.
Director. El director es la máxima autoridad y el representante legal de la
Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos
pedagógico, institucional y administrativo. Amarate, A. M. (2000).
Práctica docente. Puede entenderse como una acción institucionalizada y cuya
existencia es previa a su ausencia por un profesor singular. Frecuentemente se concibe
la práctica docente como la acción que se desarrolla en el aula y, dentro de ella, con
especial referencia al proceso de enseñar. Ministerio de Educación. Instructivo
Lineamientos Básicos para la autoevaluación de la Gestión Institucional y pedagógica-
2006.
Desempeño Docente. Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos
y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en e
estudiante el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad
responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales, con los
estudiantes, directivos, funcionarios, colegas, padres de familia y representantes de las
instituciones de la comunidad en general.
☐ <b>Habilidad</b> . Disposición que muestra el individuo para realizar tareas o resolve:
problemas en áreas de actividad determinadas, basándose en una adecuada percepción
de los estímulos externos y en una respuesta activa que redunde en una actuación

eficaz. Adaptación dinámica a los estímulos, consiguiendo velocidad y precisión de realización (Sánchez, 2003). En este estudio las habilidades docentes serán medidas a través de un instrumento de observación.

El desempeño laboral. Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. GARCIA, J. y CASANUEVA, C. (2010)

### CAPÍTULO II

### CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES

### 2. Metodología Empleada

### 2.1.Métodos

Método comparativo, porque nos permite conocer la totalidad de los hechos y fenómenos de la realidad estableciendo sus semejanzas y diferencias en forma comparativa.

### 2.2.Procedimiento

Para recolectar los datos se realizará los siguientes procedimientos:

- a. Se solicitará la relación de los docentes en el Centro de Educación Básica
   Especial de la ciudad de Iquitos, 2017.
- b. La información que se recolectará será sobre la práctica docente en el Centro de Educación Básica Especial de la ciudad de Iquitos, 2017.
- c. Los instrumentos de recolección de datos tendrán como duración para su aplicación
   50 minutos respectivamente.

### 2.3.Análisis Estadísticos de los Datos

El procesamiento de la información se realizará mediante el software ofimático de Excel. Para el análisis e interpretación de los datos se empleará la estadística descriptiva: frecuencia, promedio  $(\overline{X})$  y porcentaje.

### 2.4.Población y muestra

### Población

Estará conformado por los docentes del centro de educación básica especial de Iquitos, 2017, es decir, 23 personas,

### Muestra

Por ser una población pequeña de 23 personas, la muestra se trabajará con el total, es decir, con el 100% de la población.

### 2.5.\*Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se empleará en el estudio será el no experimental porque no se manipulará la variable dependiente: práctica docente, sino que se observará los hechos tal como se dan en su contexto natural, para ser analizados.

La presente investigación está dada en base al diseño correspondiente al Método Socio Critico, el cual se representa mediante el siguiente esquema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010):



- > RG1: Grupo de Muestra
- > O: Observación de las dificultades de la realidad.
- ➤ P : Propuesta
- ➤ V.J.E.: Validación por juicio de expertos
- ➤ P.M: Propuesta mejorada

### 2.6. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

## Materiales : □ Laptop □ Tinta de inyección □ Papel bond de 75 gr A4 □ Computadora

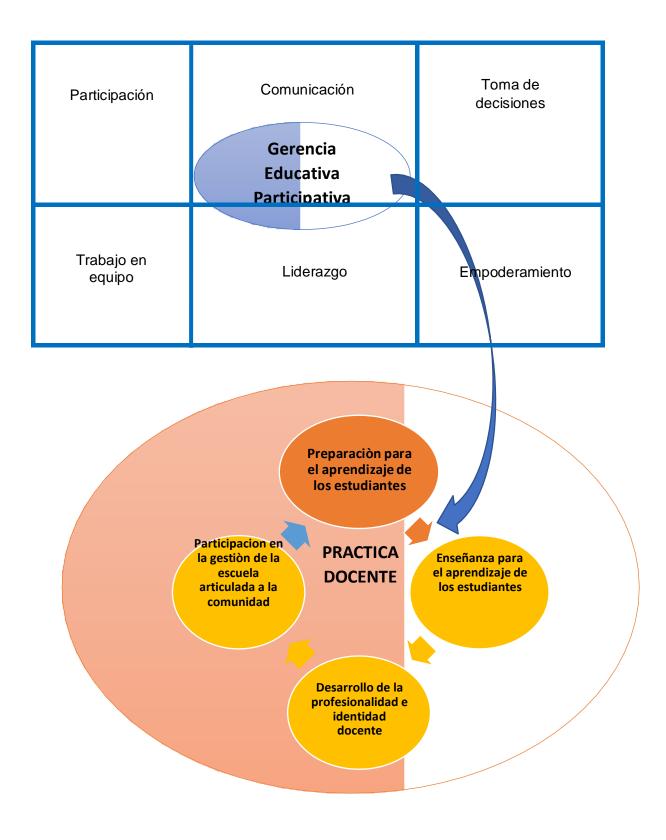
Tabla 16: Técnicas e Instrumentos utilizados en la Investigación

Técnica según su naturaleza	Modalidad	Sujeto	Instrumento	Explicación
Encuesta de conocimiento estructurado	Directa	Docentes	Guía de la encuesta de conocimiento estructurado	Permite recolectar información de la variable dependiente: Desempeño docente.

# CAPÍTULO III

### CAPITULO III: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Modelo Operacional de la Investigación



### 3.1. Esquema del Modelo de Gerencia Educativa Estratégica

FUNDAMENTO	OBJETIVO	OBJETIVOS	INDICADORES	ACTIVI	FACTORES BÀSICOS DE LA
TEORICO	GENERAL	<b>ESPECIFICOS</b>	DEL DESEMPEÑO	DADES	GERENCIA PARTICIPATIVA
			DOCENTE		
Estilos de	Diseñar un	* Determinar los	Preparación para el	6	Participaciòn
Liderazgo de	modelo de	fundamentos	aprendizaje de los		
Lewin, Lippitt y	Gerencia	teóricos que	estudiantes		Comunicación
White	Educativa que	tendrá el modelo			
Atributos universales de los líderes Participativos de Hanges Factores Básicos	contenga los factores básicos de la Gerencia participativa: Participación, comunicación, toma de	* Determinar los elementos del modelo  *Determinar las actividades que contendrá cada	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes  Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	5	Liderazgo  Empoderamiento
de la Gerencia Participativa de Koontz & Weihrich	decisiones, trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento,	uno de los elementos del modelo de gestión	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	8	Toma de decisiones  Trabajo en equipo

### 3.2. Modelo de Gerencia Educativa Participativa

El formato del presente modelo se ha adaptado de la Guia de Formulación de Proyectos de Innovación Pedagógica titulado: "Proyecto de Innovación Pedagógica" (FONDEP, 2017). Se han obviado los puntos de tipo administrativos como son: Actividades, metas, cronograma del proyecto, presupuesto y cronograma de gasto del proyecto porque eso ya se especificó en el proyecto de tesis. Así mismo se han obviado los puntos relacionados a sostenibilidad del proyecto y rendición de cuentas del proyecto, porque el presente informe de tesis, no va a tener financiación externa que haga necesario los puntos anteriores.

### 3.2.1. Datos Generales:

El modelo de gerencia educativa participativa está diseñado para el Centro de Educación Básica Especial "Iquitos" ubicada en la calle Bermúdez Nº 1162 del distrito de Iquitos de la Provincia de Maynas Departamento de Loreto perteneciente a la Región de Educación de Loreto – UGEL Maynas. La Institución Educativa atiende un solo turno. (Mañana) , a una población estudiantil de 103 estudiantes.

### 3.2.2. Descripción General de la Innovación:

La gerencia educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, se debe abarcar las funciones en la dimensión pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria que desarrolla el personal directivo como gerente de la Institución Educativa.

"Un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular" (Ruiz, 1999). De allí la necesidad de buscar el desarrollo de capacidades gerenciales en el director o directora de la Institución Educativa para el buen desarrollo del servicio educativo.

"La gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal". (Ortega, 2000)

Es por ello que es tan importante, identificar aquellas prácticas gerenciales que contribuyan a que el personal directivo y jerárquico sean líderes de la institución educativa y que rijan la gerencia educativa bajo un enfoque participativo.

"Implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas". (Parker, 1941). El gerente participativo suministra privilegios para recibir apoyo, esto genera movimientos que coinciden y producen beneficios productivos para la empresa, se comparte y resulta mucho más amplio por la asociación del trabajo en equipo.

Es por ello que se realizará un modelo de gerencia educativa con enfoque participativo que incida en la solución de problemas en la práctica docente del Centro de Educación Básica Especial "Iquitos", fundamentado en la teoría de los factores básicos de la Gerencia Participativa de los autores Koontz & Weihrich,

### 3.2.3. Justificación

En el marco teórico se ha explorado diversas teorías administrativas sobre los procesos gerenciales y los modelos gerenciales que adoptan las empresas. Así se ha determinado que antes las empresas más productivas utilizaban el modelo autocrático donde no había delegación de funciones y las decisiones los tomaban los gerentes. Actualmente podemos ver que las empresas más productivas utilizan el modelo de gestión participativo, donde se involucran a todos los miembros de la empresa y se toman las decisiones en conjunto para así poder lograr el compromiso del trabajador y si identidad con la empresa. En este sentido, las instituciones educativas, sin bien son empresas que brindan un servicio, se deben adaptar a la nueva sociedad donde se busque que el gerente sea más eficiente y los trabajadores estén más comprometidos con su labor, redundando así en la calidad del servicio. Es por ello que se plantea el modelo de gerencia educativa participativa, que permite que el personal directivo haga su labor de forma más eficiente y promueva un clima laboral favorable, y que el docente este más comprometido con el logro de los objetivos estratégicos institucionales para así poder lograr una mejor calidad educativa que redundará

directamente en el servicio que se les ofrece a los estudiantes.

### 3.2.4. Beneficiarios del Proyecto:

Este modelo beneficiará directamente a 1 directora, 1 coordinadora SANEE y 23 docentes pedagógicos y docentes especialistas de los niveles de Inicial y primaria del centro de Educación Básica Especial. "Iquitos".

### 3.2.5. Objetivo General:

Diseñar un modelo de Gerencia Educativa que contenga los factores básicos de la Gerencia participativa: participación, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento

### 3.2.6. Objetivos Específicos

Determinar los fundamentos teóricos que tendrá el modelo de gerencia educativa
participativa

Determinar los elementos del modelo

Determinar las actividades que contendrá cada uno de los elementos del modelo

### 3.2.7. Fundamento teórico y Referentes conceptuales

### Factores Básicos de la Gerencia Participativa de Koontz y Weihrich

Se establecen seis factores básicos existentes en la gerencia con enfoque participativo: (Koontz & Weihrich, 2004)

**Motivación**: Decir que los administradores motivan a sus subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera, es algo intrínseca y los gerentes han de familiarizarse con sus empleados de forma individual para conocer qué es lo que los motiva. (Koontz & Weihrich, 2004)

**Comunicación:** La comunicación es esencial para el trabajo interno de la empresa porque reconcilia las funciones administrativas. Se necesita comunicación para:

- (1) Fijar y difundir las metas de la empresa, (2) trazar los planes para conseguirlas,
- (3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, (4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, (5)

dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación y (6) controlar el desempeño.

Toma de Decisiones: El proceso de toma de decisiones desde el enfoque participativo debe comenzar con la sensibilización de los agentes involucrados, donde se les dé información suficiente del cambio o decisión a tomar en la empresa. Posteriormente, debe asegurarse que los representantes de cada uno de los agentes estén presentes al momento de realizar la toma de decisiones, teniendo como fin democrático, que lo que la mayoría vote es lo que se respetará como decisión tomada. (Koontz & Weihrich, 2004)

**Trabajo en Equipo:** Existen diferentes tipos de equipos, la función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros más, se encargan incluso de la dirección de las operaciones. En esencia, la razón de que existan diferentes equipos se debe exclusivamente a la solución de problemas.

**Liderazgo:** El liderazgo es "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales". (Koontz & Weihrich, 2004)

Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de la experiencia y capacidad técnica. De esta manera, los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

**Empowerment:** El empowerment significa "crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad". (Koontz & Weihrich, 2004).

Así mismo, tanto los empleados y administrativos como los equipos de trabajo adquieren poder efectivo en sus espacios, lo que ayuda a tener la obligación de los mismos. Para estos autores poder es igual a responsabilidad.

### Dominios del Marco del Buen desempeño docente del Ministerio de Educación de Perú.

En el marco del buen desempeño docente se considera cuatro dominios los cuales deben ser abortados por el docente de aula para realizar actividades pedagógicas en el ejercicio de su función docente.

Se entienden por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se relaciona a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente



### Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

### Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada la comunidad Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Requiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

### 3.2.8. Identificación del Problema

En la Centro de Educación Básica Alternativa "Iquitos" después de haber realizado una encuesta sobre la gerencia educativa se ha encontrado problemas diversos relacionados con prácticas inadecuadas lo que manifiesta un bajo nivel de participación en la gerencia educativa; debido a:

	Limitada participación en el diagnostico Institucional.
	Limitado conocimiento del Proyecto Educativo Institucional.
	Escasa planificación de los objetivos estratégicos trazados al inicio del año
	escolar
	Capacitaciones docentes que no son periódicas.
	Escasa Publicación de documentos de gestión a la comunidad educativa
	Baja participación de los docentes en la toma de decisiones
Todo l	o anterior origina los siguientes efectos:
	Poco involucramiento de los docentes por mejorar las debilidades y combatir
	las amenazas resultantes del diagnóstico situacional
	No se tiene claro, ni se logran cumplir los objetivos trazados en el Proyecto
	Educativo Institucional
	No se fijan metas cuantificables al inicio de cada año escolar que ayuden a
	cumplir los objetivos institucionales.
	Las capacitaciones que se dan no tienen mucha influencia en la práctica
	docente.
	Los documentos de gestión no son conocidos por toda la comunidad, por tanto,
	no tienen claro sus funciones y/o faltas dentro de la institución.
	Los docentes sienten que el rumbo de la institución es responsabilidad de los
	directivos, cuando en realidad es responsabilidad de ellos también.

### 3.2.9. Elementos y Actividades del Modelo de Gerencia Educativa Estratégica

### 3.2.9.1. Elemento: Participación

Aspecto importante en la gerencia educativa participativa ya que determina el grado de participación de los docentes y demás miembros de la comunidad en la mejora del servicio educativo

Actividad 1: El personal directivo (directora y coordinadora) promueve la actualización del diagnóstico institucional donde participen los docentes, administrativos, personal de servicio, representantes de los padres de familia de forma periódica (cada cuatro años).

Esto contribuirá a que los docentes realicen actividades o en su defecto ayuden a cumplir actividades que permitan mejorar las debilidades y evitar las amenazas resultantes del diagnóstico situacional. Sin embargo, nada de esto será posible sin la participación activa de los gerentes educativos,

representados por el personal directivo. A través del compromiso que ellos demuestren, los docentes aprenderán con el ejemplo a involucrarse en la mejora institucional.

Actividad 2: El personal directivo (directora y coordinadora) desarrolla un seminario taller con certificado y en forma gratuita para todos los miembros de la comunidad, que permita el desarrollo del planeamiento institucional y donde tenga como fin consensuar los puntos básicos que serán plasmados en el Proyecto Educativo Institucional.

De esa manera, los docentes se verán alentados a participar en el desarrollo del proyecto educativo institucional, ya que, por hacerlo, recibirán un certificado por las horas pedagógicas programadas según se prevea dure el seminario taller. Así mismo, se buscará la representatividad de todos los miembros de la comunidad educativa, administrativos, personal de servicio, padres de familia,

☐ **Actividad 3:** Incrementar la participación de padres de familia en eventos planificados dentro del cronograma escolar

Ver mecanismos e involucrar a la APAFA para hacer que los padres de familia asistan a eventos programados dentro del calendario escolar, como son el día central de aniversario del colegio, día Internacional de las personas con Discapacidad, día de la educación inclusiva, que ameritan la realización de desfiles y actividades hacia fuera de la comunidad educativa.

### 3.2.9.2. Elemento: Comunicación

Se abarcará aquellos puntos que promuevan una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros de la comunidad educativa, de manera que todos puedan estar enterados de las actividades a realizarse y de las funciones a cargo dentro de esas actividades.

☐ **Actividad 4:** Crear un horario de atención a docentes y a padre de familia por parte del personal directivo

Actualmente hay docentes que no solicitan entrevista con el director, por tanto, se podrían prever mecanismos para periódicamente y en ciertos horarios establecidos,

llamar a los docentes según orden alfabético y preguntarles sobre su práctica didáctica. Así mismo, dar un horario de atención a los padres de familia para que ellos puedan expresar sus problemas y se sientan atendidos.

Actividad 5: Fortalecer las reuniones pedagógicas con los docentes de forma periódica

Actualmente se dan reuniones con los docentes, para coordinar las actividades a realizarse del cronograma o ver algunos problemas que involucran al proceso de enseñanza – aprendizaje, sin embargo, si se implementara equipos docentes de trabajo, estas reuniones serían por equipo de trabajo, de esa manera no estarían todos los docentes llamados a las reuniones, salvo aquellos casos donde se amerite.

Actividad 6: Crear varios grupos de WhatsApp donde se puedan comunicar los agentes educativos

Aprovechando las bondades de la tecnología, se puede crear un grupo de whatsapp institucional, uno para docente, otro para administrativos y personal de apoyo. En cada uno de los grupos deben estar inscritos el personal directivo, que son las que van a monitorear y actualizar el contenido de estos grupos de acuerdo a las actividades del cronograma académico. También en estos grupos se pueden publicar las decisiones tomadas en reuniones y las funciones encomendadas a cada equipo.

Actividad 7: Promover la creación de un correo institucional en entornos libres (sin pago) que permita la comunicación asíncrona.

Crear una cuenta institucional cada uno de los agentes educativos: personales directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo, para que así se pueda enviar información actualizada de las actividades a realizarse, así como los acuerdos tomados dentro de las reuniones y la delegación de funciones por equipo de trabajo. Esto hará que todo el personal se mantenga informado e involucrado en las actividades a realizar.

Actividad 8: Promover la creación de una página web en entornos libres (sin pago) que permita publicar el Proyecto Educativo Institucional así como los documentos de Gestión como Manual de Procedimientos y Funciones y el Reglamento Interno, donde solo se de permiso a los miembros de la comunidad a visualizarlo.

Actualmente existen plataformas virtuales gratuitas como moodle, donde podemos crear espacios virtuales a los cuales solo pueden ser accedidos mediante contraseña y usuario, de tal manera que se asegure que según el rol del agente educativo se visualicen ciertos documentos. Esto redundará en que los agentes educativos tengan en claro sus funciones para poder realizarlas de la mejor manera y también conozcan

que faltas cometerían de no cumplir adecuadamente su rol dentro de la comunidad educativa.

☐ **Actividad 9:** Promover actividades lúdicas y de recreación donde se integren los agentes de la comunidad educativa.

En un primer momento, se debe prever actividades de recreación donde puedan participar docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo, de tal manera que facilite su convivencia y puedan forjarse lazos de amistad. Posteriormente se debe ampliar estas reuniones a los estudiantes y padres de familia, con el fin de que se cree un ambiente institucional de cordialidad y respeto.

☐ Actividad 10: Realizar un Seminario Taller sobre estrategias que permitan para favorecer el Clima Institucional.

Actualmente existe una variedad de estrategias de solución de conflictos que permitirían facilitar un clima institucional adecuado, en tal sentido se buscará la forma de pedir ayuda a algún especialista que pueda dictar el seminario taller y auspicios para poder financiarlo

### 3.2.9.3. Elemento: Toma de decisiones

Este elemento compre las actividades a realizarse que involucre una toma de decisiones que asegure la participación efectiva de los agentes educativos involucrados, de tal manera que se sientan atendidos en sus requerimientos.

☐ Actividad 11: El personal directivo presenta las metas a alcanzar en el nuevo año escolar, de acuerdo a los objetivos planteados dentro del Proyecto Educativo Institucional

Es importante que el personal directivo planifique de forma cuantificable las metas a trazarse con respecto a algunos indicadores importantes, como son, tasa de escolaridad, tasa de repitencia, capacitaciones internas a los docentes, administrativos y personal de servicio, capacitaciones externas hacia la comunidad, cumplimiento del cronograma académico, entre otros, y que los comunique al inicio del año escolar, de tal manera que favorezca al cumplimiento de los objetivos estratégicos consensuados por todos, dentro del proyecto educativo institucional

- Actividad 12: El personal directivo promueve espacios de toma de decisiones participativa para la selección de proyectos productivos y de innovación pedagógica. Se debe convocar a reuniones con docentes y/o personal administrativo y de apoyo para decidir qué proyectos presentados por equipo de docentes se pueden implementar y poder así delegar funciones de apoyo a los miembros del equipo.
- Actividad 13: Ejecución de planes de mejora de la infraestructura y equipos con enfoque participativo.

Se realizarán proyectos de mejora de la infraestructura y equipamiento con la utilización optima de los recursos con que cuenta el establecimiento educativo, donde se pida la opinión de los agentes educativos con respecto a la compra de maquinaria, mobiliario o mejora de la infraestructura, para que así se perciba que las decisiones no son tomadas solo por el personal directivo, sino que se consideran las opiniones de los demás trabajadores.

Actividad 14: El personal directivo utiliza la página web para crear formularios que permitan recoger opiniones sobre la toma de decisiones.

Aprovechando las bondades de la tecnología, se puede crear con las herramientas gratuitas de Google un cuestionario virtual (formularios) donde se pregunte a los docentes y/o padres de familia sobre la realización de alguna compra o mejora para la institución educativa. Luego este formulario se puede enviar por correo o publicar en la página web, de tal manera que se pueda conocer la opinión de todos, aunque la decisión final la tome el personal directivo.

### 3.2.9.4. Elemento: Trabajo en equipo

Este elemento comprende las actividades a realizarse que involucre una toma de decisiones que asegure la participación efectiva de los agentes educativos involucrados, de tal manera que se sientan atendidos en sus requerimientos.

☐ Actividad 15: Crear equipos docentes que se encarguen del desarrollo de proyectos educativos.

Cuando los docentes trabajan de manera conjunta, se pueden realizar proyectos interdisciplinares que sean de mayor importancia para nuestros estudiantes, de esa manera, se puede a través de un mismo proyecto enseñar varias materias, que le permitan a nuestros estudiantes ser independientes y prepararlos para su vida futura. Así mismo, estos equipos docentes podrán presentar proyectos productivos

o proyectos de innovación pedagógica que se puedan desarrollar en la Institución Educativa y que sirvan para mejorar la calidad educativa. Cada equipo podrá contar con un coordinador, que sea el nexo entre el equipo docente y el personal directivo, para la gestión de recursos, así como la coordinación de permisos para buscar financiamiento y ayuda para llevarlos a cabo.

### Actividad 16 Fortalecer a las asociaciones de padres de familia y escuela de Padres

Actualmente hay poca participación de los padres de familia en la escuela de padres, Se debe comenzar por una campaña sensibilización a los padres de familia, de la importancia del trabajo en casa complementaria al trabajo en el centro, para ayudar a los estudiantes a desarrollar sus capacidades básicas, porque es la única manera de lograr la autonomía del estudiante y su inserción exitosa a la sociedad. Adicionalmente, se puede implementar concursos o premios para los que asisten a las reuniones, o establecer multas a los que no asisten a las reuniones.

Así mismo, fortalecer la APAFA central, dotándole de mecanismos y recursos para que puedan realizar actividades dentro de cada una de los niveles de aprendizaje,

Actividad 17: Fortalecer alianzas estratégicas con entidades privadas y entidades públicas para realizar proyectos.

En la región existen centros privados donde hacen terapias, y cuentan con profesionales que podrían capacitar a los docentes del CEBE en algún problema específico. Así mismo, se podría buscar alianzas con los hospitales, clínicas y centro de salud que brinden terapias del lenguaje, terapia física, terapia sensorial, terapia conductual, terapia ocupacional que son necesarias para los estudiantes, de esa forma se podrían hacer campañas dentro del CEBE a los estudiantes. También se podría buscar alianzas con universidades donde se dicte segunda especialidad o maestría en educación inclusiva, para que apoyen en la capacitación sobre estrategias didácticas y creación de recursos didácticos con materiales propios de su entorno que ayude a que la educación sea personalizada.

### 3.2.9.5. Elemento: Liderazgo

Este elemento se refiere al tipo de liderazgo que se ejerce en la institución educativa, el cual debe de ser menos autocrático y convertirse en un liderazgo participativo. De

esa manera el líder representado por el personal directivo, tendrá menos desgaste en actividades rutinarias que bien pueden ser delegadas bajo responsabilidad a otros agentes educativos. Así mismo, se logrará que los demás agentes educativos se sientan involucrados y responsables de las decisiones que se tomen debido a que ellos han emitido su opinión para tomarlas.

☐ **Actividad 18:** Realizar la supervisión de las funciones y cumplimiento de la normatividad de forma periódica

Se debe realizar supervisiones continuas con el propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, a través del control de la asistencia y puntualidad de docentes, administrativos y personal directivo y el desarrollo de funciones.

Actividad 19: Modificar el Reglamento Interno y el manual de procedimientos y funciones.

Establecer en el reglamento Interno y en el manual de procedimiento y funciones, políticas para asegurar un liderazgo participativo, donde se establezca explícitamente que para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional se debe contar con la participación de todos los agentes educativos, así mismo, que se explicite como funciones del docente, de los administrativos y personal de servicio, la participación activa en la elaboración del proyecto educativo Institucional. También se debe prever la conformación de equipos docentes según nivel y grado y las funciones que se asignarán a los equipos docentes en la realización de proyectos productivos y proyectos de innovación pedagógica.

Actividad 20: Realizar capacitaciones sobre liderazgo participativo.

Se realizará una capacitación al personal directivo y docentes sobre las características de una gerencia participativa, y como se puede realizar en la Institución Educativa. Para que un cambio de efecto, primero se debe de sensibilizar a las personas involucradas, por eso es que es de suma importancia, realizar una capacitación sobre liderazgo participativo con empoderamiento y delegación de funciones que genere en la comunidad educativa un compromiso con el PEI y desarrolle actitudes proactivas que incentiven la visión prospectiva, el trabajo en equipo, y la generación de ideas que se transformen en proyectos de mejora

**Actividad 21:** Establecer indicadores de liderazgo participativo.

Establecer indicadores que permitan medir el tipo de liderazgo que se está llevando en la institución educativa, como por ejemplo percepción docente del tipo de liderazgo, percepción de administrativos y personal de servicio del tipo de liderazgo, tasa de decisiones tomadas con agentes educativos diferentes al personal directivo, numero de reuniones con docentes, numero de reuniones con padres de familia, .y otros mecanismos que se prevean para asegurar que el liderazgo que se ejercen en la institución es con enfoque participativo.

## 3.2.9.6. Elemento: Empoderamiento

Empoderamiento o "empowerment" es un concepto relacionado con la delegación de autoridad a otros miembros de la organización para que ejerzan actividades con responsabilidad. Se debe empoderar a los docentes, administrativos y personal de servicio para que ellos también sean agentes de cambio dentro de la institución educativa que busquen la mejora continua y ayuden efectivamente a mejorar la calidad educativa

- Actividad 22: Realizar campañas de sensibilización de la educación Inclusiva

  Los equipos docentes tendrán a cargo la realización de campañas de
  sensibilización a instituciones de educación básica regular de la región, para
  hablarles sobre educación inclusiva y su importancia de su establecimiento en
  instituciones básicas regulares. Para ello, los equipos docentes deberán gestionar el
  financiamiento, visitar a los directores de las Instituciones educativas regulares,
  acordar cronograma y temas a tratar en la campaña de sensibilización.
- ☐ **Actividad 23:** Realizar capacitaciones continuas a los docentes sobre aspectos pedagógicos.

El personal directivo deberá conseguir capacitaciones a los docentes según su área de especialización, sino se encuentran en la región lo deberán hacer en la capital Lima. Luego estos docentes capacitados harán efecto multiplicador en la Institución Educativa, haciendo capacitaciones internas para el resto de docentes. También se podría invitar a docentes de universidades donde se dicte segunda especialidad o maestría en educación inclusiva, para que apoyen en la capacitación sobre estrategias didácticas y creación de recursos didácticos con materiales propios de su entorno, que son los puntos de interés para capacitación de los docentes.

Actividad 24: Gestionar el desarrollo de planes de área, proyectos de innovación

pedagógica y proyectos productivos por parte de los docentes

Los proyectos de innovación pedagógica promueven conocimientos y desarrollen

competencias en los docentes, a través e las estrategias didácticas y de aprendizaje

necesarias para motivar el aprendizaje y su aplicación en contextos reales. Los

proyectos productivos fomentan un aprendizaje útil para la vida, los planes de área

pueden incidir directamente en la mejora de las condiciones educativas realizadas

por los docentes.

Se va a evaluar todos los proyectos presentados por los equipos docente y en

reunión docente se votará para elegir el proyecto a implementar, el proyecto ganador,

debe ser gestionado por el equipo docente, desde su financiamiento, hasta su

ejecución y puesta en práctica bajo responsabilidad. A los demás miembros de la

comunidad educativa se les pueden asignar funciones de apoyo para su

implementación.

3.2.10. Responsables de las actividades desarrolladas en el Modelo

Elemento Participación: Directora, Coordinadora, Consejo Educativo Institucional,

Comité Central de la APAFA, Psicólogo.

Elemento Comunicación: Directora, Coordinadora, Equipos docentes, Administrativos

y Personal de Servicio, Trabajador Social, Comité SANEE, docente de Aula de

Innovación.

Elemento Toma de Decisiones: Directora, Coordinadora.

Elemento Trabajo en Equipo: Directora, Coordinadora, equipos docentes, Comité

SANEE, Comité Central de la APAFA, Psicólogo.

Elemento Liderazgo: Directora, Coordinadora.

Elemento Empoderamiento: Directora, Coordinadora, Comité SANEE, Equipos

docentes.

74

## 3.2.11. Incidencia de las actividades en la mejora de la práctica docente

Teniendo en cuenta los seis básicos de la componentes gerencia participativa (Participación, Comunicación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Liderazgo y Empoderamiento) que es la teoría en la que se basa el presente modelo, se clasificarán las actividades propuestas según su nivel de incidencia en cada uno de los ámbitos del Marco del buen Desempeño Docente: preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, desarrollo de la profesionalidad e identidad docente, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

## Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:

- ✓ Actividad 1 (Participación)
- ✓ Actividad 2 (Participación)
- ✓ Actividad 5 (Comunicación)
- ✓ Actividad 6 (Comunicación)
- ✓ Actividad 7 (Comunicación)
- ✓ Actividad 8 (Comunicación)

## Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:

- ✓ Actividad 12 (Toma de decisiones)
- ✓ Actividad 15 (Trabajo en equipo)
- ✓ Actividad 18 (Liderazgo)
- ✓ Actividad 19 (Liderazgo)
- ✓ Actividad 20 (Liderazgo)

/

## Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente:

- ✓ Actividad 4 (Comunicación)
- ✓ Actividad 9 (Comunicación)
- ✓ Actividad 10 (Comunicación)
- ✓ Actividad 23(Empoderamiento)
- ✓ Actividad 24 (Empoderamiento)
- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad:
  - ✓ Actividad 3 (Participación)
  - ✓ Actividad 11 (Toma de decisiones)

- ✓ Actividad 13 (Toma de decisiones)
- ✓ Actividad 14 (Toma de decisiones)
- ✓ Actividad 16 (Trabajo en equipo)
- ✓ Actividad 17 (Trabajo en equipo)
- ✓ Actividad 21 (Liderazgo)
- ✓ Actividad 22 (Empoderamiento)



Gráfico 15: Componentes básicos de la Gerencia Participativa por cada ámbito del Marco del Buen Desempeño Docente

Fuente: Elaboración Propia

## 3.3. Evaluación del Modelo de Gerencia Educativa Participativa.

Conjunto de indicadores que permitirán evaluar el modelo de Gerencia Educativa Participativa, identificando sus elementos y las actividades a realizar por cada elemento. Se ha diseñado el Instrumento de evaluación con un total de 10 indicadores, el cual fue calificado en una escala de Likert de cinco valores: Muy Inadecuado (puntuación 1), Inadecuado (puntuación 2), Regular (puntuación 3), Adecuado (puntuación 4) y Muy Adecuado (puntuación 5). El instrumento diseñado se encuentra en el ANEXO 04.

- 101 **Indicador**: ¿Se ha establecido los elementos del modelo de gerencia educativa participativa?
- 102 **Indicador**: ¿Se ha determinado el marco teórico que sustentan el modelo?

- 03 **Indicador**: ¿Se ha determinado la problemática de la gerencia educativa establecida en el CEBE "Iquitos"?
- 04 **Indicador**: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Participación" atendiendo a la problemática encontrada?
- 05 **Indicador**: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Comunicación" atendiendo a la problemática encontrada?
- **Indicador**: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Toma de decisiones" atendiendo a la problemática encontrada?
- 07 **Indicador**: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Trabajo en equipo" atendiendo a la problemática encontrada?
- **Indicador**: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Liderazgo" atendiendo a la problemática encontrada?
- 09 **Indicador**: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Empoderamiento" atendiendo a la problemática encontrada?
- 10 **Indicador**: ¿Se ha determinado que características básicas de la gerencia participativa tienen mayor incidencia en cada uno de los ámbitos del Marco del Buen Desempeño docente?

## 3.3.1. Nivel de confiabilidad del instrumento de investigación

**Método de Expertos**: Con el propósito de determinar la validez del contenido y la validez de construcción del instrumento, éste será sometido a un panel de cuatro expertos, constituido por (2) especialistas con el grado de Maestro en Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, (1) profesional estadístico, (1) docente del CEBE "Iquitos".

La totalidad de los expertos participó en la evaluación del Instrumento de evaluación. La validación del Instrumento se llevó a cabo en noviembre del 2017.

Con el análisis que realizó el Comité de Expertos se obtuvo la validez de contenido y del Instrumento de Investigación en forma general.

Las puntuaciones obtenidas por el juicio de experto fueron:

Tabla 18: Puntuaciones obtenidas por el método de expertos

	ENTREVISTADO	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	
	N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	suma
	1	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	40
	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	36
	3	5	4	4	4	4	3	4	3	5	5	41
•	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	46
L	Suma xi	19	18	16	16	17	12	15	13	18	19	
	Varianza	0.25	U 33	0	0.667	0.25	0	0.016	0.25	U 33	0.25	2 25

Suma xi	19	18	16	16	17	12	15	13	18	19	
Varianza	0.25	0.33	0	0.667	0.25	0	0.916	0.25	0.33	0.25	3.25
promedio	4.750	4.500	4.000	4.000	4.250	3.00	3.750	3.250	4.500	4.750	
promedio											

## 3.3.2. Validacion del instrumento de evaluación.

Se realizó la prueba del alfa de Cronbach para analizar consistencia interna y confiablidad del instrumento de evaluación.

Se utilizo la formula para calcular el alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Utilizando Microsoft Excel en base a los datos anteriores, se realizó el cálculo del alfa de Cronbach:

K (# de item):	10
$\Sigma$ Vi(Var de cada item)	3.25
V∑t( Var Total)	16.917
∞ (Alfa de Crombach )=	0.8976

Se ha obtenido el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.8976, lo que significa respecto a sus respuestas están correlacionadas de manera altamente confiable.

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES

- 1. Se diagnosticó la práctica docente del Centro de Educación Básica Especial "Iquitos", mediante la adaptación del Marco del buen desempeño docente, construyéndose un cuestionario que tuvo 28 preguntas y fue aplicado a 23 docentes. Los ítems del cuestionario donde se obtuvo los puntajes más bajos fueron: Bajo conocimiento de manual de procedimiento y reglamento interno de la institución, poca orientación del trabajo docente hacia el logro de objetivos institucionales, baja participación en el planeamiento estratégico institucional, falta de confianza para pedir asesoría al personal directivo, falta de control en la puntualidad del inicio y fin de clases, no existe buena disposición para la evaluación y no se toman en cuenta las observaciones en la mejora de la práctica pedagógica.
- 2. Se diagnosticó la gerencia educativa en el Centro de Educación Básica Especial "Iquitos", teniendo en cuenta la teoría de Chiavenato sobre los procesos gerenciales, construyéndose un cuestionario que tuvo 28 preguntas y fue aplicado a 23 docentes, Los ítems del cuestionario donde se obtuvo los puntajes más bajos fueron: Limitada participación de los agentes educativos en el diagnostico Institucional, limitado conocimiento del Proyecto Educativo Institucional, escasa planificación de los objetivos estratégicos trazados al inicio del año escolar, capacitaciones docentes que no son periódicas, escasa publicación de documentos de gestión a la comunidad educativa y baja participación de los docentes en la toma de decisiones.
- 3. Se ha determinado como fundamentos teóricos, Factores Básicos de la Gerencia Participativa de Koontz y Weihrich y los Dominios del Marco del Buen desempeño docente del Ministerio de Educación de Perú.

## CAPITULO V: RECOMENDACIONES

- 1. A futuros investigadores se recomienda que si van a desarrollar Modelos de gerencia educativa se debe hacer previamente un diagnóstico para poder establecer la problemática en la Institución educativa y realizar las actividades en base a esa problemática existente
- 2. Capacitar al personal directivo y docente en liderazgo participativo, ya que si no se sensibiliza a los agentes educativos no tendrá un efecto sostenido en el tiempo.
- 3. Si se tuviera que implementar el presente modelo, se recomienda sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa para que participen activamente en su implementación, ya que para esta sea efectiva necesita involucrar a la comunidad educativa en su conjunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez de Zayas, C. (1999). *La escuela en la Vida, Didáctica*. La Habana: Pueblo y Educación Ediciones.
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del curriculum. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 2(9), 1-17.
- Avolio, B. (1997). The great leadership migration to Full Range Leadership development system.

  Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press. Obtenido de http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol\_p1.htm
- Ayoub Pérez, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Estados Unidos: Lulu Enterprise Inc.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Bustamante, C., & Barreat, Y. (1998). Estrategias de influencia, usadas por los líderes motivacionales. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 2(17), 5-12.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2011). Successful school leadership: linking with learning and achievement. *Open University Press*.
- FONDEP. (2017). Proyecto de Innovación Pedagógica. Lima: SGRAF.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GrawHill.
- House, Javidan, Hanges, & Dorfman. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe. *Journal of world business*, 3-10.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administration una perspectiva. Mexico.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership infl uences student learning: A review of research for the learning from leadership project. Nueva York: Wallace Foundation.
- López-Gorosave, G., Slater, C., & García-Garduño, J. (Setiembre de 2010). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado el junio de 2017, de Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto: http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11-24.

- Ortega, I. (2000). *Efectividad de la Evaluación en la ejecución del Diseño Cirricular*. Tesis doctoral, Universidad Bicentenaria de Aragua, Maracay.
- Parker, M. (1941). Administración dinámica. Herrero Hermanos Sucs S.A.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES). Wellington: Ministerio de Educación.
- Ruiz, J. (1999). Gerencia de la Universidad para el Siglo XXI y la Postmodernidad. Caracas: Italgrafía. C.A.
- UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Imbunche Ediciones Ltda.
- Valle, J. (2001). Gerencia y participación. Madrid: Ediciones Latinos.

## **ANEXOS**

## Anexo 01: Encuesta sobre la práctica docente

# UNIVERSIDAD PEDRO RUIZ GALLO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

# CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA PRACTICA DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEBE N° 60059 DEL DISTRITO DE IQUITOS

(ADAPTADO DEL MANUAL DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE)

#### Finalidad:

El instrumento tiene por finalidad evaluar la calidad del desempeño docente en la Institución educativa CEBE N° 60059 del Distrito de Iguitos

## Instrucciones:

A fin de que los resultados tengan mayor confiabilidad del caso, le pedimos que lea bien las preguntas o ítems, elija una alternativa y marca con una equis (X) o un aspa (+). Debe ser veraz en sus respuestas y no preocuparte de nada porque la encuesta es anónima.

Criterios para la evaluación de los indicadores sobre una escala de cuatro valores

I = Muy en Desacuerdo

II = En Desacuerdo

III= Indiferente

IV= De Acuerdo

V= Muy de acuerdo

Género:	Años de Servicio en la Institución:	
---------	-------------------------------------	--

		Valores							
N°	ÍTEM	ı	II	III	IV	٧			
01	Conozco el manual de procedimientos y reglamento interno de la Institución Educativa								
02	Oriento mi trabajo docente hacia la consecución de los objetos estratégicos de la institución								
03	He participado en la realización del planeamiento estratégico institucional								
04	Tengo claro la misión y visión de la institución educativa								
05	Pido asesoría y apoyo para mejorar mi practica pedagógica al personal directivo								
06	Asisto a reuniones docentes convocadas por la directora para analizar problemas pedagógicos								
07	Trabajo en colaboración, con un equipo de docentes y nos ayudamos unos a otros.								
80	Ejerzo un liderazgo participativo, cálido y legitimado por los estudiantes y padres de familia.								
09	Tengo conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de mis estudiantes. y de sus necesidades especiales								
10	Las clases empiezan y terminan puntualmente todos los días								
11	Envió la planificación (Sesión) por correo electrónica a la sub dirección o acompañante para su observación y aporte.								
12	Coordino con el equipo SAANEE para hacer la personalización de las sesiones de acuerdo al nivel de complejidad de la necesidad especial del estudiante								
13	Utilizo estrategias didácticas acorde con la naturaleza del curso y los estilos de aprendizaje de los estudiantes								
14	Utilizo materiales didácticos en cada sesión acordes con el tema a enseñar y las necesidades de mis estudiantes								
15	Involucro a mis estudiantes en la sesión considerando sus características personales								
16	Promuevo el razonamiento y la creatividad en el aula								

			Va	alores	5	
N°	ÍTEM	I	II	III	IV	٧
17	Utilizo mecanismos positivos para alentar la participación de los estudiantes en las sesiones de clase					
18	Utilizo mecanismos positivos para modelar el comportamiento de los estudiantes en el aula.					
19	En espacios participativos, refuerzo con una reflexión fundamentada y registro los diferentes aportes de los estudiantes.					
20	Soy respetuosa con los estudiantes y muestro consideración hacia sus opiniones					
21	Promuevo un clima adecuado dentro del aula, con calidez y cordialidad, teniendo un adecuado tono de voz y gestos amables					
22	Promuevo un ambiente de aprendizaje basado en la meritocracia					
23	Me muestro empática con las necesidades afectivas o físicas de mis estudiantes					
24	Las evaluaciones me sirven para poder reforzar los puntos débiles de la mayoría de estudiantes (retroalimentación)					
25	Intervengo asertivamente si noto falta de respeto entre estudiantes					
26	Involucro a los padres de familia en el proceso educativo, asignándoles actividades que deberán realizar con sus hijos durante la semana y proponiendo objetivos alcanzables					
27	Doy cuenta a los padres de familia en forma periódica, sobre el avance de sus hijos, indicándole los aspectos de mejora					
28	Permito que me evalúen con buena disposición tomando en cuenta las observaciones a fin de mejorar mi práctica pedagógica					

## Anexo 02: Encuesta sobre la gerencia educativa

# FACULTAD DE EDUCACIÓN MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

# CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA GERENCIA EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEBE N° 60059 DEL DISTRITO DE IQUITOS

(BASADO EN LA TEORIA DE LOS PROCESOS GERENCIALES)

### Finalidad:

El instrumento tiene por finalidad evaluar el Nivel Gerencial en la Institución educativa CEBE N° 60059 del Distrito de Iquitos

### Instrucciones:

A fin de que los resultados tengan mayor confiabilidad del caso, le pedimos que lea bien las preguntas o ítems, elija una alternativa y marca con una equis (X) o un aspa (+). Debe ser veraz en sus respuestas y no preocuparte de nada porque la encuesta es anónima.

## Criterios para la evaluación de los indicadores sobre una escala de cuatro valores

I = Muy en Desacuerdo

II = En Desacuerdo

III= Indiferente

IV= De Acuerdo

V= Muy de acuerdo

Género:	Años de Servicio en la Institución:	

			Va	alores	3	
N°	ÍTEM	I	II	III	IV	٧
01	En la Institución Educativa el diagnóstico Institucional se elabora en forma conjunta (directivos, docentes, administrativos, personal de servicio, PP.FF.)					
02	En la Institución Educativa se tienen identificado los objetivos y metas institucionales como parte de una planificación periódica					
03	En la Institución Educativa se identifican y aplican estrategias para los distintos procesos y áreas administrativas					
04	El Proyecto Educativo Institucional es realizado y conocido por todos los agentes educativos incluyendo a los padres de familia,					
05	Al inicio del año escolar, el director informa a la Comunidad Educativa de los objetivos estratégicos trazados					
06	El personal directivo planifica capacitaciones continuas a los docentes					
07	En la Institución Educativa se organiza el horario escolar en atención a las necesidades de los estudiantes y docentes					
08	En la Institución Educativa se ha elaborado un organigrama					
09	En la Institución Educativa se ha elaborado un manual de funciones atendiendo a las necesidades de cada dependencia del organigrama					
10	En la Institución Educativa se ha aplicado el reglamento interno para resolver infracciones cometidas por algún miembro de la comunidad					
11	La Institución Educativa ha publicado o hecho conocer los documentos de gestión a la comunidad educativa					
12	En la institución Educativa se coordinan las actividades a ejecutar dentro del calendario académico					
13	En la institución Educativa se promueve reuniones de coordinación entre docentes para poder solucionar problemas					
14	En la institución Educativa se forman equipos de trabajo para poder realizar proyectos educativos					
15	El personal directivo toma las decisiones y fijan las directrices sin la participación de los demás miembros, quienes solo acatan las órdenes					
16	El personal directivo premia a aquellos docentes que cumplen con los objetivos, teniendo bien definido los objetivos y las recompensas,					

			Va	lores	es			
N°	ÍTEM	ı	II	III	IV	٧		
17	El personal directivo para la toma de decisiones tiene en cuenta las opiniones del grupo, aunque la decisión final la toman ellos.							
18	El personal directivo tiene un liderazgo ausente, interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible.							
19	El personal educativo promueve el diálogo y tiene una comunicación asertiva frente algún problema o circunstancia							
20	El personal directivo realiza orientación a los docentes cuando lo solicitan							
21	El personal directivo tiene establecido estándares de desempeño							
22	El personal directivo mide el desempeño de docentes y administrativos y los comunica a los miembros de la comunidad educativa							
23	El personal directivo supervisa la labor docente de forma periódica con fines de mejora							
24	El personal directivo comunica los resultados de la supervisión docente							
25	En la institución Educativa se utiliza diferentes tipos de evaluación: diagnostica, sumativa y formativa							
26	En la institución Educativa se utiliza diferentes modos de evaluación: Autoevaluación y heteroevaluación							
27	En la institución Educativa la evaluación docente permite la retroalimentación, para poder mejorar los procesos							
28	En la institución Educativa la evaluación a estudiantes se utiliza para poder plantear acciones de mejora							

## Anexo 03: Ficha de monitoreo del desempeño docente -2017



## FICHA DE MONITOREO AL DESEMPEÑO DOCENTE - 2017

NOMBRE DE LA 1.E.										
REGIÓN			UGEL							
APELLIDOS Y NOMBRE	DEL DO	CENTE VISITADO:	:							
NIVEL			٤	SPECIALIDAD						
DATOS DE LA OBSERVA	ACIÓN:		u.		15					
GRADO			ÁREA CURI	RICULAR						
FECHA			HORA INIC	IO/ TÉRMINO	5					
NOMBRE COMPLETO	EL ESPEC	IALISTA:								
Marque con una equi lesempeños. Además, ina marca.		The second secon							-	
			NIVELE	S DE LOGRO		24				
NIVELI			/EL II		NIVEL III		NIVE	_		
INSATISFACTOR No alcanzan a demo-		EN PR Se observa tan	OCESO	1 77	TISFACTORIO erva la mayoría d	_	-	CADO	das	las
aspectos mínimos desempeño.		deficiencias que docenteen este	e caracteriz	an al conduc	tas deseadas en e peño del docente		des	eada	s en	C 1473
		INSTRUM	иЕΝТО 1: (	OBSERVACIÓN	V DE AULA					
DESEMPEÑO 1: IN Descripción del de Logra la participado ser conscientes de Aspectos a obsen Acciones del doce Proporción de est Acciones del doce	esempeño ción activa el sentido rar: nte para udiantes i nte para	o: a y el interés de l , importancia o ul promover el inte involucrados en la favorecer la comp	los estudian tilidad de lo erés y/o la p a sesión. prensión de	tes por las acti que se aprend articipación de I sentido, impo	ividades de aprend e. : los estudiantes e rtancia o utilidad o	fizaje propue n las activida	des d	de ap	rendia	
	D	ESCRIPCIÓN DEL	NIVEL A QU	JE CORRESPON	IDE.	4		NIV	ELES	
El docente no of distraido, muestra		A CONTRACTOR OF THE PROPERTY O	ACTION AND ADDRESS OF THE PARTY		a mitad de estud	fiantes está	1	11	III	IV
El docente involuc				0.15393	idades propuestas		8 8 V A		30 - A	
El docente involuc	ra a la gra	an mayoria de los	s estudiante	s en las activid	ades propuestas	0	2 2			
El docente involuc Además, promuev					en las actividades p	propuestas.	8 8		3)=3	
EVIDENCIAS (CON	DUCTAS	OBSERVADAS)								



## DESEMPEÑO 2: MAXIMIZA EL TIEMPO DEDICADO AL APRENDIZAJE. Descripción del desempeño: Usa de manera efectiva el tiempo, logrando que durante toda o casi toda la sesión los estudiantes estén ocupados en actividades de aprendizaje. Aspectos a observar: Tiempo de la sesión en que los estudiantes: están ocupados en actividades de aprendizajes. Fluidez con que el docente maneja las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE. 11 111 IV En más de la mitad de la sesión, losestudiantes no están dedicados a realizar actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierdenmás de 30 minutos. Al menos durante la mitad de la sesión, los estudiantes están ocupados en lasactividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierde unmáximo de 30 minutos. La mayor parte de la sesión los estudiantes están ocupados en actividades deaprendizaje. En una sesión de 90 minutos se pierde unmáximo de 15 minutos. Durante toda o casi toda la sesión los estudiantes están ocupados en actividadesde aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierde unmáximo de 9 minutos. **EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)** DESEMPEÑO 3: PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO. Descripción del desempeño:

15	Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueve razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	n efe	200	100000	ee
	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.	1	II	ELES	IV
	El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo o memorístico de datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas—tipo o aplicación de algoritmos), técnicas oprocedimientos rutinarios, o que copieninformacióndel libro de texto, la pizarra uotros recursos presentes en el aula.				
	El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión, pero no lo logra.	3 - 83			
Ī	El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento critico al menos en una ocasión.				
	El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento critico durante la sesión en su conjunto.	e ()			



## DESEMPEÑO 4: EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA.

#### Descripción del desempeño:

Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión γ, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.

#### Aspectos a observar:

- Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión.
- Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a
  partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE.		ELES	IS	
	1	11	111	IV
El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes).  O Ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo.  O el docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incomprensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje.		35		
El docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda retroalimentación elemental (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta).				
El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda retroalimentación descriptiva (sugiere en detalle que hacer para encontrar la respuesta) y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, retroalimentación por descubrimiento o reflexión (guía el análisis para encontrar por ellos mismos la solución y/o respuesta para mejorar)		33-3	3 30	

# EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)

			THE RESERVE AND ADDRESS OF THE	Committee of the commit
DESEMBENIO	E-DDMDICIA II	N AMRIENTE D	IE DE COUTO V	CHACUMANYCAGO

### Descripción del desempeño:

Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificandolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.

## Aspectos a observar:

- Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes.
- · Cordialidad o calidez que transmite el docente.
- Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes

I docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes.  locente es siempre respetuoso con los estudiantes aunque frío o distante. Además, interviene si a faltas de respeto entre estudiantes  locente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se estra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de peto entre estudiantes.	NIVELES				
	.1	11	111	IV	
Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente no interviene o ignora el hecho.  O el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes.	et.	en un		1000	
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes					
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.		3)—;	8 8		
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas. Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.		90-3	8 8		



Marque "Sl" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada	Si:	Na:
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)	(54)	ex.
DESEMPEÑO 6:REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES		

#### Descripción del desempeño: Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos positivos que favorecen el buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos. Aspectos a observar: Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato. Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión. DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE. 11 III IV Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, el docente utiliza predominantemente mecanismos negativos y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O no intenta siquiera redirigir el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula. O para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un mecanismo de maltrato con una o más estudiantes. El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz. O el docente utiliza predominantemente mecanismos negativos, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión El docente utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. El docente siempre utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada. Si No: **EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)**

PUNTAJE TOTAL	% %
---------------	--------

(6-9)	(9 - 15)	(16 - 20)	(21-24)
INSATISFACTORIO	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO

# Anexo 04: Instrumento de Evaluación del modelo con validación no experimental por juicio de expertos

1. NOMBRE DEL JUEZ		
	PROFESIÓN	
	ESPECIALIDAD	
2.	GRADO ACADÉMICO	
	EXPERIENCIA	
	PROFESIONAL (AÑOS)	
	CARGO	
3. I	OATOS DEL TESISTA	
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	
3.2	PROGRAMA DE	
3.2	POSTGRADO	
		1. Entrevista ( )
<b>4</b> T	NSTRUMENTO EVALUADO	2. Cuestionario ( )
т, 1.	NOTROWIENTO E VILLENDO	3. Guía de Observación ( <b>X</b> )
		, , ,
		4. Lista de cotejo ( )
5. (	DBJETIVOS DEL	Recolectar información de la evaluación del Modelo
		de Gerencia Educativa Participativa para la mejora de
INSTRUMENTO		la práctica docente en el CEBE "Iquitos"

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "MA" si se ha desarrollado en forma MUY ADECUADA, en "A" si es ADECUADA, en "R" si es REGULAR, en "I" si es INADECUADA o en "MI" si es MUY INADECUADA, si es inadecuado o muy inadecuado por favor especifique sus sugerencias

N	DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	EVALUACIÒN
	Indicador: ¿Se ha establecido los elementos del modelo de gerencia	MA( ) A( ) R( ) I( ) MI(
	educativa participativa?	)
01	Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos),	SUGERENCIAS:
	R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy	
	Adecuado(cinco)	
	Indicador: ¿Se ha determinado el marco teórico que sustentan el	MA( ) A( ) R( ) I( ) MI(
	modelo?	)
02	Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos),	SUGERENCIAS:
	R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy	
	Adecuado(cinco)	
	Indicador: ¿Se ha determinado la problemática de la gerencia	MA( ) A( ) R( ) I( ) MI(
	educativa establecida en el CEBE "Iquitos"?	)
03	Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos),	SUGERENCIAS:
	R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy	
	Adecuado(cinco)	

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "MA" si se ha desarrollado en forma MUY ADECUADA, en "A" si es ADECUADA, en "R" si es REGULAR, en "I" si es INADECUADA o en "MI" si es MUY INADECUADA, si es inadecuado o muy inadecuado por favor especifique sus sugerencias

N	DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	EVALUACIÒN
04	Indicador: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Participación" atendiendo a la problemática encontrada?  Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos), R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy Adecuado(cinco)	SUGERENCIAS:
05	Indicador: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Comunicación" atendiendo a la problemática encontrada?  Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos), R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy Adecuado(cinco)	SUGERENCIAS:
06	Indicador: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Toma de decisiones" atendiendo a la problemática encontrada?  Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos), R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy Adecuado(cinco)	MA( ) A( ) R( ) I( ) MI( ) SUGERENCIAS:

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "MA" si se ha desarrollado en forma MUY ADECUADA, en "A" si es ADECUADA, en "R" si es REGULAR, en "I" si es INADECUADA o en "MI" si es MUY INADECUADA, si es inadecuado o muy inadecuado por favor especifique sus sugerencias

N	DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	EVALUACIÒN
07	Indicador: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Trabajo en equipo" atendiendo a la problemática encontrada?  Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos), R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy Adecuado(cinco)	MA( ) A( ) R( ) I( ) MI( ) SUGERENCIAS:
08	Indicador: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Liderazgo" atendiendo a la problemática encontrada?  Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos), R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy Adecuado(cinco)	MA( ) A( ) R( ) I( ) MI( )  SUGERENCIAS:
09	Indicador: ¿Se ha determinado las actividades para el elemento "Empoderamiento" atendiendo a la problemática encontrada?  Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos), R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy Adecuado(cinco)	MA( ) A( ) R( ) I( ) MI( ) SUGERENCIAS:

A con	A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa									
(x) en "MA" si se ha desarrollado en forma MUY ADECUADA, en "A" si es ADECUADA, en "R" si es REGULAR, en "I" si es										
INA	INADECUADA o en "MI" si es MUY INADECUADA, si es inadecuado o muy inadecuado por favor especifique sus sugerencias									
N	DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	EVAL	UACI	ÒN						
	Indicador: ¿Se ha determinado que características básicas de la	MA(	)	A(	)	R (	)	I(	)	MI(
	gerencia participativa tienen mayor incidencia en cada uno de los	)								
10	ámbitos del Marco del Buen Desempeño docente?		ENC	115.						
10	Leyenda: MI: Muy Inadecuado(uno), I: Inadecuado (dos),	SUGERENCIAS:								
	R:Regular (tres), A: Adecuado (cuatro), MA: Muy									
	Adecuado(cinco)									
	PROMEDIO OBTENIDO:	MA(	)	A(	)	R (	)	I(	)	MI(
	I KOMEDIO ODIENIDO.	)								
6	COMENTARIOS GENERALES									
	Juez Exper	to								



## Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Grace Kelly García Gatica Grace Kelly García Gatica

Título del ejercicio: TRABAJO

Título de la entrega: La gerencia educativa y la práctica docente en el centro de e...

Nombre del archivo: TESIS\_kELLY\_1.MODIFICADA.FINAL..docx

Tamaño del archivo: 2.13M

Total páginas: 99

Total de palabras: 22,610

Total de caracteres: 124,990

Fecha de entrega: 06-sept.-2022 04:38p. m. (UTC-0400)

Identificador de la entre... 1893874122



M.Sc. Milagros Gabezas Martinez Resolución Nº 1122-2022.EPG.Virtua Lambayeque,26 octubre de 2022 ASESORA

Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.

# La gerencia educativa y la práctica docente en el centro de educación básica especial de Iquitos, 2015

INFORM	1E DE ORIGINALIDAD	
1 INDICE	9% 18% 1% 5% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE	
FUENTE	ES PRIMARIAS	
1	doctoradorioja2011.blogspot.com Fuente de Internet	2%
2	de.slideshare.net Fuente de Internet	1%
3	studylib.es Fuente de Internet	1%
4	jomaneliga.es Fuente de Internet	1%
5	maestrosleoncinos.blogspot.com Fuente de Internet	1%
6	conrado.ucf.edu.cu Fuente de Internet	1%
7	ietungasucajec2015.blogspot.com Fuente de Internet	1%
8	slidegur.com Fuente de Internet	:1%
9	repositorio.uca.edu.ar  Fuente de Internet	

	<1%
girlfire.lacoctelera.net Fuente de Internet	<1%
Submitted to Universidad Panamericana Trabajo del estudiante	<1%
repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1%
view.joomag.com Fuente de Internet	<1%
biblo.una.edu.ve Fuente de Internet	<1%
Repositorio.Unjfsc.Edu.Pe Fuente de Internet	<1%
Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1%
erf-ingenieros.com Fuente de Internet	<1%
Submitted to Atlantic International University Trabajo del estudiante	y <1 <sub>%</sub>
19 cobaind.com Fuente de Internet	<1%
Submitted to Universidad Privada San Pedro Trabajo del estudiante	<1%

repository.unilibre.edu.co  Fuente de Internet	<1%
www.mineducacion.gov.co Fuente de Internet	<1%
23 www.tesis.uchile.cl Fuente de Internet	<1%
vilmaalvarado.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
archivoscesfr.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
revistav.uvm.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%
Submitted to uniminuto  Trabajo del estudiante	<1%
78	<1 <sub>%</sub>
Trabajo del estudiante  www.studocu.com	<1%
Trabajo del estudiante  www.studocu.com Fuente de Internet  www.itescam.edu.mx	<1%

33	cd.dgb.uanl.mx Fuente de Internet	<1%
34	kupdf.net Fuente de Internet	<1%
35	datospdf.com Fuente de Internet	<1%
36	www.shopping.com Fuente de Internet	<1%
37	Jiří Jánský, Irena Tušer. "Chapter 12 Security Management—Quantitative Determination of Crime Risk in a Selected Region: Case Study", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1%
38	iusw.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
39	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1%
40	clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
41	www.congreso.gob.pe Fuente de Internet	<1%
42	www.upncelaya.edu.mx Fuente de Internet	<1%
	docslide.us	

43	Fuente de Internet	<1%
44	repositoriocyt.unlam.edu.ar Fuente de Internet	<1%
45	www.grin.com Fuente de Internet	<1%
46	www.revolutive.com Fuente de Internet	<1%
47	licenciaturadeperlasoto.blogspot.com	<1%
48	ruizcun.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
49	apuntesdeadministracion.blogspot.com	<1%
50	"Okinawan Diaspora", Walter de Gruyter GmbH, 2002 Publicación	<1%
51	educacionyeducadores.unisabana.edu.co	<1%
52	www.seduca.gov.co Fuente de Internet	<1%
53	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1%
54	ebookmarket.org	

Fuente de Internet

		<1%
55	mmarclaver.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
56	www.carcadigital.com.ar Fuente de Internet	<1%
57	www.cecoax.ipn.mx Fuente de Internet	<1%
58	www.editriceromana.net Fuente de Internet	<1%
59	www.worldcat.org Fuente de Internet	<1%
60	Fernando Rosell Aguilar. "Evaluating the use of mobile technologies for language learning purposes", Universitat Politecnica de Valencia, 2021 Publicación	<1%
61	espanol.geocities.com  Fuente de Internet	<1%
62	informex.mx Fuente de Internet	<1%
63	jardines.iepsantaana.com Fuente de Internet	<1%
64	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1%

65	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1%
66	revistacandidus.com Fuente de Internet	<1%
67	smart-lighting.es Fuente de Internet	<1%
68	thelearner.com Fuente de Internet	<1%
69	www.izepes.org.ve Fuente de Internet	<1%
70	www.orestesenlared.com.ve Fuente de Internet	<1%
71	www.sindicatsps.com Fuente de Internet	<1%
72	www.subinspectores.com Fuente de Internet	<1%
73	www.udea.edu.co Fuente de Internet	<1%
74	zamora-chinchipe.gob.ec Fuente de Internet	<1%
75	Joaquín Gairín Sallán, Rosa María Tafur Puente, María Inés Vázquez Clavera. "Advances and Challenges of Educational Leadership in Latin America", Wiley, 2017	<1%

76	LEONARDO ANDRES SIERRA VARELA. "EVALUACIÓN MULTICRITERIO DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS.", Universitat Politecnica de Valencia, 2017 Publicación	<1%
77	citel.oas.org Fuente de Internet	<1%
78	dspace.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1%
79	dx.doi.org Fuente de Internet	<1%
80	hemboo578.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
81	infobpm.wordpress.com Fuente de Internet	<1%
82	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1%
83	repositorio.utmachala.edu.ec	<1%
84	sabanet.unisabana.edu.co Fuente de Internet	<1%
85	search.scielo.org Fuente de Internet	<1%

86	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1%
87	vasconcelos.ilce.edu.mx Fuente de Internet	<1%
88	webdelmaestrocmf.com Fuente de Internet	<1%
89	www.colombiajoven.gov.co	<1%
90	www.dgac.cl Fuente de Internet	<1%
91	www.jove.com Fuente de Internet	<1%
92	www.mad.es Fuente de Internet	<1%
93	www.ssedf.sep.gob.mx Fuente de Internet	<1%
94	www.uanarino.edu.co Fuente de Internet	<1%
95	Towards a Justice with a Human Face, 1978.	<1%
96	marilyperez.blogspot.mx Fuente de Internet	<1%
97	ponce.inter.edu Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 1 words

Excluir bibliografía Activo

M.Sc. Milagios Cabezas Martinez Resolución Nº 1122-2022.EPG.Virtua Lambayeque,26 octubre de 2022 ASESORA



## UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO ESCUELA DE POSGRADO



"M.Sc. Francis Villena Rodríguez"

### RESOLUCIÓN Nº 1122-2022-EPG-VIRTUAL

Lambayeque, 26 de octubre de 2022

#### VISTO:

La Resolución N°1015-2022-R, que encarga el despacho de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, a la Dra. Tomasa Vallejos Sosa, desde el 13 de octubre de 2022 al 05 de noviembre de 2022;

#### **CONSIDERANDO:**

Que, mediante Resolución N° 022-2021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021, se aprueba la Directiva N° 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado;

Que, mediante Resolución N° 106-2021-CU de fecha 11 de marzo de 2021 se ratifica la Resolución N° 022-021-CD-EPG de fecha 16 de febrero de 2021:

Que, en la Directiva Nº 09 que regula el Proceso de Firma de Empastado de Tesis en representación de Jurado y Asesor de Tesis de Maestría y Doctorado, en su ítem 4, Procedimientos, incisos (d) y (e) dice:

- d) El pedido es justificado cuando se debe a los siguientes motivos:
  - Por Fallecimiento del miembro de jurado o asesor.Por impedimento de firmar del miembro del jurado o asesor.
  - Por razones de salud del miembro de jurado o asesor.
  - Por incumplimiento de esta obligación de jurado o asesor.
- e) Basado en el presente acuerdo, la Directora de la EPG, emitirá una resolución autorizando la firma por el directivo o los directivos correspondientes para cada caso específico.
  - En representación del asesor debe firmar el Coordinador del Programa.
  - En representación de un miembro del jurado debe firmar el Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad.
  - En representación de un segundo miembro del jurado debe firmar el Jefe de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado;

Que, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación informa que mediante Resolución N°917-2019-UP-D-FACHSE de fecha 13 de marzo del 2019 se autoriza la sustentación de la tesis titulada: "LA GERENCIA EDUCATIVA Y LA PRACTICA DOCENTE EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN BASICA ESPECIAL DE IQUITOS, 2015"; presentado por la tesista Grace Kelly Garcia Gatica del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, acto que se llevó a cabo el día 16 de marzo de 2019;

Que, mediante Oficio N° 272-2022-VIRTUAL-UP-FACHSE, el Dr. Percy Morante Gamarra, Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación manifiesta que el Dr. José Maquén Castro – Asesor de tesis ha fallecido, y siendo uno de los requisitos para la obtención de su Grado Académico la presentación de sus Empastados de Tesis debidamente firmados y debido al fallecimiento del Dr. Maquén, solicita la emisión de la Resolución de autorización a la Dra. Milagros Cabezas Martínez, Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE para firmar los empastados de Tesis en reemplazo del asesor.

Que, en base a los considerandos precedentes, debe emitirse la resolución pertinente;



## UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO ESCUELA DE POSGRADO



"M.Sc. Francis Villena Rodríguez"

### RESOLUCIÓN Nº 1122-2022-EPG-VIRTUAL

Lambayeque, 26 de octubre de 2022

En uso de las atribuciones que la Ley Universitaria 30220, el Estatuto de la UNPRG y el Reglamento de la Escuela de Posgrado, le confieren a la Directora de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo;

### **SE RESUELVE:**

ARTICULO PRIMERO.- AUTORIZAR a la M.Sc. MILAGROS CABEZAS MARTINEZ, Coordinadora Académica de la Unidad de Posgrado FACHSE firmar los 04 empastados de la tesis titulada "LA GERENCIA EDUCATIVA Y LA PRACTICA DOCENTE EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN BASICA ESPECIAL DE IQUITOS, 2015" de la tesista Grace Kelly Garcia Gatica del programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, en representación del Dr. José Maquén Castro – Asesor de tesis.

**ARTICULO SEGUNDO.**- **HACER** conocer la presente resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Unidad de Coordinación EPG, Unidad de Investigación EPG, Unidad de Biblioteca EPG, M.Sc. Milagros Cabezas Martínez y tesista Grace Kelly García Gatica.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

Dra. TOMÁSA VALLEJOS SOSA Directora ( e ) EPG

/DCHP

Lic. DALILA DENISSE CHÁVEZ PAZ Secretaria EPG