



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO**



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

Unidad de Posgrado de

Ciencias Histórico Sociales y Educación

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LAS TEORÍAS DE
PETER SENGE Y PILAR POZNER PARA MEJORAR LA DEFICIENTE
GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL EN LA I.E Nº 10360 PRIMARIA Y
SECUNDARIA “SAN MARCOS”- MOCAPE- DISTRITO DE OLMOS-
LAMBAYEQUE – 2013.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.**

PRESENTADA POR:

**BRAVO SAAVEDRA GLADYS ANITA
ESPINOZA VALDIVIA WILDER CÉSAR**

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LAS TEORÍAS DE
PETER SENGE Y PILAR POZNER PARA MEJORAR LA DEFICIENTE
GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL EN LA I.E Nº 10360 PRIMARIA Y
SECUNDARIA “SAN MARCOS”- MOCAPE- DISTRITO DE OLMOS-
LAMBAYEQUE – 2013.**

PRESENTADA POR:

BRAVO SAAVEDRA GLADYS ANITA ESPINOZA VALDIVIA WILDER CÉSAR

AUTORES

**DR. MANUEL TAFUR MORÁN
ASESOR**

APROBADO POR:

**Dr. RAFAEL GARCÍA CABALLERO
PRESIDENTE DEL JURADO**

**M. Sc. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIO**

**M. Sc. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO
VOCAL**

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	12
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	12
1.1.- UBICACIÓN:.....	13
1.1.1. La I.E. N° 10360 “San Marcos”	13
1.1.1.1. Descripción de la gestión.....	18
1.1.2. Lambayeque, Olmos y Mocache.	22
1.2.- EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO:	28
1.3.- SITUACION CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	32
1.4.-METODOLOGÍA:	33
1.4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN:	33
1.4.2.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:	33
1.4.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA:	33
1.4.4.- MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA TESIS	34
CAPÍTULO II.....	35
MARCO TEÓRICO	35
2.1.- ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN:	36
2.2.- BASES TEÓRICAS:	41
2.2.1.- TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES:.....	41
2.2.2.- TEORÍA DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA: PILAR POZNER	47
CAPÍTULO III.....	58
RESULTADOS Y PROPUESTA.....	58
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	59
3.1.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES.....	59
3.2.- PROPUESTA:	65
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS.....	81

Dedicatoria

A mi hijo Miguel André en quien me inspiro para luchar y alcanzar mis metas y es el motivo más grande que alegra mi vida.

Gladys Anita

A mis padres y hermanas por su apoyo y comprensión y por su amor infinito.

Wilder César

Agradecimiento

A Dios por su infinita misericordia, por darme fortaleza, salud, trabajo y por bendecirme cada día.

Gladys Anita

A Dios todopoderoso por haberme concedido muchos logros a lo largo de mi vida.

Wilder César

RESUMEN

El objetivo de la investigación es elaborar una propuesta de gestión estratégica, sustentada en las teorías de Peter Senge y Pilar Pozner, para mejorar la deficiente gestión institucional de la I.E. N° 10360 “San Marcos” del Centro poblado Mocape, distrito de Olmos en la provincia y región Lambayeque. El objeto de estudio es la gestión institucional. La hipótesis quedó planteada de la siguiente manera: Si se elabora una propuesta de gestión estratégica, sustentada en las teorías de Peter Senge y Pilar Pozner, entonces mejorará la gestión institucional de la I.E N° 10360 “ San Marcos” Mocape del distrito de Olmos provincia y región Lambayeque. El campo de acción está determinado por la propuesta de Gestión Estratégica. La principal conclusión, es que se comprobó deficiencias en las diferentes dimensiones de la gestión Educativa: **en la dimensión Institucional**, los agentes educativos desconocen la visión y los objetivos institucionales debido a que no participaron en la elaboración de los documentos de gestión, **en la dimensión pedagógica**, la planificación curricular se realiza de manera aislada y se carece de monitoreo y acompañamiento pedagógico, **en la dimensión comunitaria**, no se generan espacios que promuevan la participación de la comunidad y autoridades locales en proyectos institucionales, **en la dimensión administrativa**, los recursos económicos no han sido administrados con responsabilidad y transparencia.

La importancia del estudio consiste en la propuesta de gestión educativa estratégica basado en las Teorías de Pilar Pozner y Peter Senge.

PALABRAS CLAVE: GESTION, GESTION EDUCATIVA, GESTION ESTRATEGICA, DIMENSIONES

ABSTRACT

The objective of the research is to elaborate a strategic management proposal, based on the theories of Peter Senge and Pilar Pozner, to improve the deficient institutional management of the I.E. N ° 10360 "San Marcos" of the Mocache town center, district of Olmos in the province and Lambayeque region. The object of study is institutional management. The hypothesis was put forward as follows: If a strategic management proposal is elaborated, based on the theories of Peter Senge and Pilar Pozner, then the institutional management of EI No. 10360 "San Marcos" Mocache of Olmos district province will improve. and Lambayeque region. The field of action is determined by the Strategic Management proposal. The main conclusion is that deficiencies were found in the different dimensions of Educational management: in the Institutional dimension, the educational agents are unaware of the vision and the institutional objectives because they did not participate in the elaboration of the management documents, in the dimension pedagogical, curricular planning is done in isolation and there is no monitoring and pedagogical accompaniment, in the community dimension, no spaces are created that promote the participation of the community and local authorities in institutional projects, in the administrative dimension, economic resources they have not been administered with responsibility and transparency.

The importance of the study consists in the proposal of strategic educational management based on the Theories of Pilar Pozner and Peter Senge.

KEY WORDS: MANAGEMENT, EDUCATIONAL MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, DIMENSIONS

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los resultados de la investigación que los maestrantes hemos llevado a cabo para efecto de nuestra tesis en la mención de Gerencia Educativa Estratégica cuyo título es: PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LAS TEORÍAS DE PETER SENGE Y PILAR POZNER PARA MEJORAR LA DEFICIENTE GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL EN LA I.E N° 10360 PRIMARIA Y SECUNDARIA “SAN MARCOS”- MOCAPE- DISTRITO DE OLMOS- LAMBAYEQUE – 2013.

El problema investigado es la deficiente gestión institucional existente en la IE N° 10360 Primaria y secundaria “ San Marcos” Mocape del distrito de Olmos provincia y región Lambayeque; caracterizada por la carencia, desactualización e inaplicación de los documentos de gestión, falta de liderazgo por parte del personal directivo, ausencia del monitoreo del trabajo pedagógico, deficiente manejo organizacional, escasa coordinación y comunicación con los docentes, donde no hay interés por realizar ni gestionar Proyectos de innovación que traigan consigo el mejoramiento de la infraestructura y de la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje.

Lo que genera esta problemática **en lo pedagógico** es que no hay trabajo en equipo ni reuniones de interaprendizaje de los docentes para elaborar la panificación curricular que persiga un fin común en el logro de aprendizajes de los niños y niñas que tenga en cuenta las capacidades y los estándares progresivos de cada grado y ciclo, el monitoreo y acompañamiento pedagógico no se lleva a cabo de acuerdo a los lineamientos del liderazgo pedagógico, **en lo institucional** es la desactualización de los documentos de gestión, poca participación de la comunidad educativa en su elaboración, desconocimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos a nivel Institucional, **en lo administrativo** no se han gestionado proyectos que genere el mejoramiento de la infraestructura, equipamiento de medios y materiales, además el dinero del mantenimiento de los últimos años no ha sido invertido de la mejor manera, **en lo comunitario** es poca la participación de los padres en el desarrollo de

actividades curriculares donde puedan ser incluidas sus experiencias familiares, socioculturales y locales en el desarrollo de las sesiones de aprendizajes.

Es necesario por ello una gestión educativa estratégica que les permita construir una visión de futuro sobre qué es lo que desean obtener como resultado y qué procesos van a desarrollar para lograrlo.

Esta ineficiente gestión ha traído como consecuencia una desvinculación total de lo institucional y lo administrativo con lo pedagógico, lo que genera que cada agente educativo realice sus funciones de forma aislada sin perseguir objetivos comunes e institucionales, los aprendizajes que desarrollan los niños no se darán de manera integral que les permita el desarrollo de competencias; además no se generan espacios en los que todos los actores de la comunidad educativa puedan interactuar y sean capaces de promover una organización inteligente rica en propuestas, creatividad y participación.

El objeto de estudio es la gestión educativa estratégica.

El objetivo general consiste en diseñar, elaborar y fundamentar una Propuesta de Gestión Estratégica basado en las teorías de Peter Senge y Pilar Pozner para mejorar la deficiente gestión educativa institucional en la I.E N° 10360 Primaria y Secundaria “ San Marcos” Mocape- Distrito de Olmos – Lambayeque 2013, con la finalidad de desarrollar habilidades directivas de gestión estratégica con liderazgo pedagógico, donde la directora motive a sus docentes, administrativos y padres de familia a encaminarse hacia un mismo destino que son las metas y los objetivos instituciones que deben ser conocidos por toda la comunidad educativa, que dé sentido a la vida institucional y que tenga como centralidad el logro de los aprendizajes de los niños y niñas.

Los objetivos específicos son: a) Diagnosticar la situación actual de la gestión educativa institucional a través de la aplicación de la encuesta, b) Teorizar sobre gestión estratégica basada en las teorías de Peter Senge Y Pilar Pozner.

El campo de acción es el proceso de la elaboración de la propuesta de gestión estratégica educativa.

La hipótesis quedó definida de la siguiente manera: Si se elabora una propuesta de gestión estratégica basado en las teorías de Peter Senge y Pilar Pozner ,

entonces mejorará la gestión educativa institucional de la Institución Educativa N° 10360 “San Marcos” – Mocache- Olmos, de modo tal que les permita desarrollar la gestión estratégicamente, con metas y objetivos institucionales claros y definidos de acuerdo a la realidad educativa y promover y motivar el trabajo conjunto de los actores educativos en cada una de las dimensiones de la gestión, poniendo en práctica los roles que les corresponde a cada uno y asumiendo una responsabilidad compartida dentro de la institución.

El marco teórico que hemos seleccionado para nuestro trabajo de investigación ha sido de gran relevancia, tal es el caso de tesis revisadas que han servido como antecedentes de estudio; así como el análisis de las teorías: la primera de Peter Senge que nos ilustra a las organizaciones inteligentes que deben existir hoy en día de una forma muy amplia, donde sustenta que el cambio parte de uno mismo de nuestro dominio personal, de la eliminación de los modelos mentales que nos obstaculizan y que se debe desarrollar en la organización el pensamiento sistémico y el trabajo en equipo.

Por su parte Pilar Pozner en su teoría gestión educativa estratégica sustenta su teoría de manera más específica a nivel de instituciones educativas donde la principal preocupación es la formación del directivo, la centralidad en lo pedagógico, nuevas competencias y profesionalización, el trabajo en equipo, la apertura al trabajo y a la innovación, el desarrollo del liderazgo pedagógico como oportunidad de cambio en la Institución Educativa.

El trabajo de investigación está estructurado en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se describe la situación contextual de la institución educativa, la evolución histórico tendencial y contextual del objeto de estudio; así como, la metodología utilizada para la elaboración de la tesis.

En el capítulo II, se presenta los antecedentes de la investigación, trabajos de tesis revisados que han servido como antecedentes de estudio. También se analizan las teorías de Peter Senge y Pilar Pozner que han servido de base para fundamentar la propuesta.

En el capítulo III, se analizan los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes de la institución educativa, los cuales han sido plasmados en tablas y cuadros estadísticos separados por dimensión educativa para un mejor análisis y comprensión. Asimismo, la propuesta teórica de la Gestión Educativa Estratégica.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

El capítulo comprende la descripción contextual de la institución educativa, la evolución tendencial y contextual de la gestión educativa; asimismo, la metodología utilizada en la tesis.

1.1.- UBICACIÓN:

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa N° 10360 Primaria y Secundaria de Menores “San Marcos”. Esta Institución Educativa se encuentra ubicada en el Centro Poblado Mocape, perteneciente al Distrito de Olmos, provincia y región de Lambayeque.

1.1.1. La I.E. N° 10360 “San Marcos”

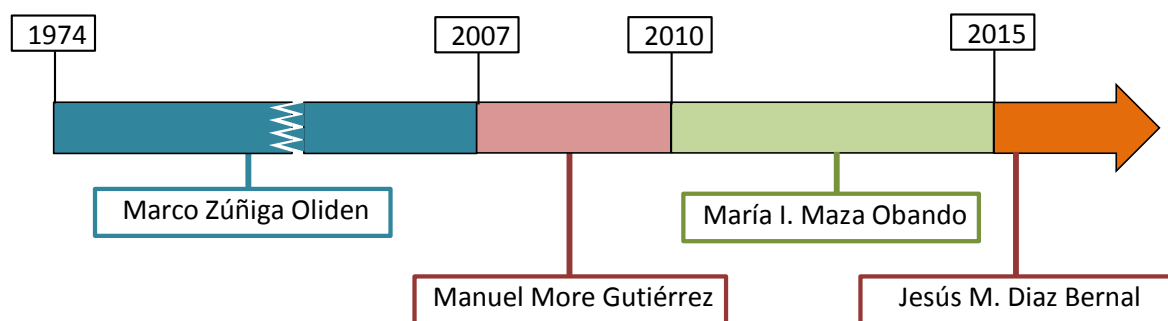
La Institución Educativa San Marcos, se inició con la creación de la Escuela Particular que llevaba el nombre de SAN MARTÍN DE PORRES, la que atendía los estudios de transición y primer año de primaria, siendo el director de dicha escuela el Profesor Demóstenes Carrasco Sandoval, en el año 1971.

Gracias a las gestiones de los padres de familia y del apoyo que brindaron las autoridades educativas de ese entonces, el 04 de abril de 1974, mediante la R.D. N° 01033, esta escuela particular se convirtió en Escuela Estatal, siendo su primer director el Profesor Marcos Zúñiga Oviden.

Con el transcurrir de los años y con el incremento de la población estudiantil, los servicios educativos fueron ampliados con el nivel secundaria, funcionando como CEGECOM desde el año 1978, mediante resolución R.D. N° 0112 del 19 de febrero de 1980.

Posteriormente con R.D. N° 00270 de fecha 15 de mayo de 1981, es reconocido con carácter de Colegio Estatal de Educación Primaria y Secundaria de Menores “SAN MARCOS” N° 10360, iniciándose la construcción de su propia infraestructura en el lugar que actualmente ocupa, en los 10 000 metros cuadrados donados por la comunidad campesina “Santo Domingo de Olmos”, gracias a la gestión realizada por el Presidente de la APAFA de ese entonces, señor Buenaventura Monja y el Profesor Marcos Zúñiga Oviden, director de la I.E. San Marcos.

Han transcurrido 41 años de Vida Institucional, con la conducción de los siguientes directores.



En la actualidad posee 14 aulas; 06 del nivel Primaria y 08 de secundaria, 01 aula de innovación pedagógica, tiene un ambiente de dirección, secretaría y sala de profesores, 01 biblioteca, laboratorio, servicios higiénicos, aula multiusos, 01 plataforma deportiva y un patio. Además alberga un considerable número de estudiantes en ambos niveles, sobretodo en secundaria, ya que acuden las diversas promociones de Primaria de los diferentes caseríos anexos del Centro Poblado de Mocape.

La evolución de la población escolar de los últimos años es como se muestra a continuación:

La población escolar de la Institución Educativa N° 10360 “San Marcos” Mocape es menor en el nivel Primaria que en secundaria; se muestra su incremento considerable para el nivel secundaria, debido al ingreso de estudiantes que han culminado su Primaria en caseríos anexos al Centro Poblado.

CUADRO N° 01
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE I.E N° 10360 “SAN
MARCOS” POR NIVELES Y SEXO - 2016

	SEXO		TOTAL
	MASCULINO	FEMENINO	
PRIMARIA	02	05	07
SECUNDARIA	11	07	18
TOTAL	13	12	25

FUENTE: CAP

El cuadro N° 01 nos muestra que el número de docentes de secundaria es mayor al de Primaria por 11 maestros y que de los 25, 13 son varones y 12 mujeres

La población docente hasta el año 2013 estaba conformada por 6 profesores de primaria y 12 de secundaria. Actualmente la IE N° 10360 “San Marcos” cuenta con 7 profesores de Educación Primaria y 18 de secundaria; ya que desde el año 2015 la IE se focalizó para la Jornada Escolar completa por lo que se incrementó el número de horas y de personal docente.

CUADRO N° 02
POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE LA I.E N° 10360 “SAN MARCOS”

AÑO	NIVEL EDUCATIVO		TOTAL
	PRIMARIA	SECUNDARIA	
2012	104	225	329
2013	113	235	348
2014	128	210	338
2015	147	222	369
2016	146	223	369

FUENTE: MINEDU – ESCALE
FECHA: SETIEMBRE 2016

El cuadro N° 02 nos muestra la población estudiantil de ambos niveles donde podemos evidenciar que los estudiantes de secundaria representan más del doble de la población escolar de primaria; debido que para este nivel acuden los niños y niñas de los caseríos anexos.

De las aulas San Marquinas han egresado hasta la actualidad 34 promociones del nivel Primario y 30 del nivel Secundario entre hombres y mujeres, que gracias a su afán de superación muchos de ellos son actualmente reconocidos profesionales; quienes se desempeñan en cargos públicos y privados, comunales y políticos en las diferentes dependencias de nuestro país, constituyéndose en ejemplo y prestigio de la Institución Educativa.

CUADRO N° 03
SEXO GRADOS Y SECCIONES DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL
PRIMARIA DE LA I.E N° 10360 “SAN MARCOS” - 2016

GRADO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PRIMERO	10	13	23
SEGUNDO	16	09	25
TERCERO “A”	10	14	24
TERCERO “B”	11	3	14
CUARTO	11	8	19
QUINTO	12	14	26
SEXTO	09	16	25
RESÚMEN	78	67	146

FUENTE: NÓMINAS DE MATRÍCULA 2016
FECHA : SETIEMBRE 2016

En el cuadro N° 03 podemos observar que el número de varones de los estudiantes de Primaria es mayor al de mujeres por 11 estudiantes y que sólo en tercer grado existen dos secciones.

CUADRO N° 04
SEXO GRADOS Y SECCIONES DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL
SECUNDARIA DE LA I.E N° 10360 “SAN MARCOS” - 2016

GRADO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PRIMERO	42	19	61
SEGUNDO “A”	10	13	23
SEGUNDO “B”	12	19	21
TERCERO	18	10	28
CUARTO “A”	7	13	20
CUARTO “B”	11	15	26
QUINTO “A”	13	9	22
QUINTO “B”	11	11	22
RESÚMEN	124	99	223

FUENTE: NÓMINAS DE MATRÍCULA 2016

FECHA: SETIEMBRE 2016

En el cuadro N° 04 podemos observar que el número de estudiantes varones en secundaria es mayor al de mujeres por 25 estudiantes. Además que en segundo, cuarto y quinto grado de este nivel cuenta con dos secciones.

CUADRO N° 5

INFRAESTRUCTURA

Descripción	cantidad
Aulas	14
Sala de profesores	01
Secretaria	01
Laboratorio	01
Biblioteca	01
Losa deportiva	01
Servicios higiénicos	03
Aula de innovación	01

FUENTE: MARQUESÍ DE BIENES

1.1.1.1. Descripción de la gestión.

La Institución Educativa N° 10360 “San Marcos” de Mocape distrito de Olmos provincia y región Lambayeque cuenta con los niveles de Educación Primaria y Secundaria de Menores. A partir del 2015 fue considerada dentro de las 15 primeras Instituciones educativas lambayecanas focalizadas para la implementación de la Jornada escolar completa.

Desde sus inicios en el año 1974 fue asumido en el cargo como director el profesor Marcos Zuñiga Oriden quien direccionó la Institución Educativa con el apoyo de los padres de familia y las entidades educativas de ese entonces logrando convertir la escuelita Particular en Escuela Primaria de Menores, posteriormente en CEGECOM y finalmente en Institución Educativa Primaria y Secundaria de Menores N° 10360 “ San Marcos”; después de 33 largos años, en el 2007 su salud se debilita considerablemente desencadenando en su fallecimiento.

A partir del 2008 la dirección de la institución educativa es asumida mediante encargaturas de funciones por dos profesores que permanecieron en el cargo el primero 2 años y luego la profesora María Maza Obando encargada por 5 años hasta el 2014, años en los cuales

no se observó grandes avances en el manejo directivo por falta de liderazgo, su pasiva actuación y debilitamiento del clima institucional.

Al año siguiente en el 2015 asume la responsabilidad de la gestión educativa la profesora Jesús Díaz Bernal quien ingresa en el cargo como directora designada mediante el primer concurso público convocado por el Ministerio de Educación. Sin embargo cuando ya se creía que se instauraría el buen manejo institucional y se superarían las deficiencias existentes, la nueva gestora no establecía parámetros de comunicación con la plana docente; por el contrario se evidenciaban actitudes autoritarias lo que ha ido debilitando aún más la gestión educativa que hoy en día tanto avisoramos.

Por su parte la labor docente es asumida de manera aislada, centrándose los maestros en su aula o en su nivel, no hay intercambio de experiencias ni vínculos entre los aprendizajes que deberían lograr los estudiantes entre un nivel y otro.

La supervisión o monitoreo y acompañamiento pedagógico llamado hoy en día, en los primeros años se resume en visitas inopinadas e informales que rara vez se han dado, por desconocimiento o por no considerarlo relevante, en los últimos años se ha mostrado por el contrario un monitoreo autoritario que no cumple con los parámetros que hoy exige esta función directiva; más bien ha ido generando reacciones adversas en los docentes por no cumplir con un plan de monitoreo que debe tener establecido la institución educativa.

En la dimensión institucional el Proyecto Educativo Institucional (PEI) , instrumento de gestión primordial para direccionar el quehacer educativo fue elaborado por primera vez en el año 2010 por una comisión de trabajo, cinco años después fue revisado y actualizado por otra comisión de trabajo delegada por la directora de ese entonces frente a las exigencias del ente superior de la UGEL, de cumplir con la presentación de dicho documento; sin embargo carece de conocimiento por la comunidad educativa, no ha sido difundido y no se encuentra sustentado en un diagnóstico situacional real.

Dentro del PEI vigente de la IE se han considerado los cuatro componentes: Identidad, diagnóstico, Propuesta pedagógica y propuesta

de gestión; sobre su contenido la mayoría de los docentes de la Institución Educativa manifiesta no conocerlo, además carece de actualización de acuerdo a los lineamientos de los últimos años emitidos por el Ministerio de Educación.

El Plan Anual de trabajo es elaborado por la directora con el fin de presentar dicho documento, sin previa coordinación con la comunidad educativa para tomar acuerdos en forma conjunta sobre las actividades a incluir en el año lectivo.

Lo anterior demuestra que la participación de la comunidad educativa en su conjunto en la elaboración de los documentos de gestión es limitada, tan solo se reduce a la formación de comisiones de trabajo encargadas de un documento aislado para presentar o archivar, pero no hay una vinculación en su elaboración y hace falta que se trabajen en forma consensuada y todos conozcan su contenido.

Frente a ellos podemos mencionar que los mecanismos de comunicación entre las comisiones de trabajo y las de dirección con la plana docente no son las apropiadas tornándose muchas veces improvisada, sin coordinación ni difusión alguna.

El clima institucional, otro factor de gran importancia en la institución educativa empezó a manifestarse conflictivo en los últimos años en el nivel secundario, mientras que los docentes del nivel primario se mostraban indiferentes a lo que sucedía como si se tratara de dos instituciones diferentes. Con el paso de los años y el cambio de directores éste se agudizó en los dos niveles.

En cuanto a la dimensión pedagógica, el Proyecto Curricular Institucional no se encuentra contextualizado ni se han incorporado los nuevos lineamientos considerados en las rutas de aprendizajes, estándares de aprendizaje, lo cual necesita su revisión y actualización.

La planificación curricular de largo y mediano plazo traducido en la Programación Curricular Anual y en las unidades didácticas se viene trabajando por la mayoría de docentes de manera desactualizada; teniéndose que incorporar los parámetros de planificación presentes en la última versión de las rutas 2015 y hoy en día con las nuevas propuestas del Marco Curricular Nacional.

La capacidad técnica de la directora se encuentra ausente no permitiéndole establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes y dar apoyo técnico a sus docentes en el manejo de los procesos pedagógicos y didácticos de acuerdo al área curricular que desarrolla. Por tal motivo el monitoreo pedagógico se ve debilitado en cuanto a las orientaciones didácticas para la mejora de los aprendizajes. Existen estudiantes con bajo rendimiento académico, hay índice de repitencia, pero no se han establecido programas de apoyo como por ejemplo reforzamiento escolar para superar esta deficiencia.

La Asociación de Padres de Familia (APAFA) y CONEI, son elegidos mediante un proceso electoral, luego son designados por un período de dos años lectivos, se los juramenta, dándoles a conocer sus funciones y responsabilidades y se solicita su reconocimiento por parte de la UGEL. Sin embargo en la mayoría de los casos se limitan a cumplir algunas de sus funciones a nivel de actividades generales de la Institución Educativa, pero no se involucran en el apoyo ni conocimiento de las labores pedagógicas del docente con el fin de contribuir en el logro de los aprendizajes de sus menores hijos.

En cuanto a la gestión comunitaria la institución educativa no genera espacios de trabajo conjunto entre los docentes y padres de familia donde se pueda recoger los aportes, necesidades e intereses, conocimientos de las familias, costumbres de la comunidad para ser abordada dentro del desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Por otro lado estos espacios deben servir para que el docente motive al padre de familia a involucrarse en la labor pedagógica de los niños y niñas; sin embargo en los últimos años más bien se ha logrado un distanciamiento del padre de familia porque la mayoría de veces ha sido convocado para dar a conocer conflictos entre docentes y directivos o problemas de malos manejos económicos.

En cuanto a la gestión administrativa en los últimos años la capacidad de gestión no ha dado grandes frutos, existen ambientes que necesitan ser implementados, acondicionamiento de aulas, equipamiento audiovisual y material didáctico.

Además otra situación que ha generado conflictos es el dinero de mantenimiento que se otorga a la Institución Educativa, ya que en los dos últimos años no se han ejecutado teniendo en cuenta la directiva vigente, la dirección no rinde un balance económico de las actividades ejecutadas de manera transparente, por el contrario la última directora designada viene afrontando un proceso administrativo por malversación de fondos. Existen algunos materiales didácticos que pueden ser utilizados por los docentes, pero no se difunden ni se ha designado un encargado para el cuidado y control de los mismos.

1.1.2. Lambayeque, Olmos y Mocache.

Lambayeque, a la cual pertenece nuestra institución educativa, se ubica en la costa norte del Perú, en el hemisferio Occidental, al sur de la línea Ecuatorial y a orillas del Océano Pacífico, específicamente, en el mar peruano o mar de Grau. Tiene una extensión territorial de 13 736,90 km², y se caracteriza por ser de fértiles valles y tener una amplia llanura costera que abarca más del 90% de la superficie de esta región, excepto el distrito de Inkawasi, que se asienta en elevaciones cordilleranas a una altitud superior a los 3,000 m.s.n.m y Cañaris que se ubica en la ceja de la selva, flanco oriental de la cordillera.

Los orígenes de Lambayeque se remontan hasta el legendario rey Naylamp. Quizá la cultura Lambayeque o Sicán aparece cuando colapsa la cultura Moche debido a la intrusión de un nuevo concepto social, ideológico y estilístico llamado Wari. Siglos después fueron incorporados al reino Chimú, distinguiéndose por sus extraordinarias obras hidráulicas como el canal de Raca Rumi, que unía Chongoyape con la costa. Finalmente, en las luchas que abarcaron cuatro décadas, los incas sometieron a los chimús apenas un siglo antes de la invasión española. En las acciones por la Independencia del Perú se distinguió el prócer Juan Manuel Iturregui, los marinos peruanos Elías Aguirre Romero y Diego Ferré pelearon en el "Huáscar" y murieron en el Combate Naval de Angamos durante la guerra con Chile.

El departamento de Lambayeque fue creado por el presidente José Balta mediante Decreto Supremo del 7 de enero de 1872. El 1 de

diciembre de 1874, durante el gobierno de Manuel Pardo y Lavalle, se confirmó su creación por el dispositivo legal firmado por el Vicepresidente Manuel Costas; en su origen sus provincias fueron Chiclayo y Lambayeque y su capital la ciudad de Chiclayo, ambas provincias desmembradas del departamento de Trujillo. El 17 de febrero de 1951, por ley N° 11590, se creó la provincia de Ferreñafe, desmembrándola de la provincia de Lambayeque.³

MAPA DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE



Lambayeque provincia se sitúa al noroeste del Perú en la región del mismo nombre y bajo la administración de su gobierno regional.

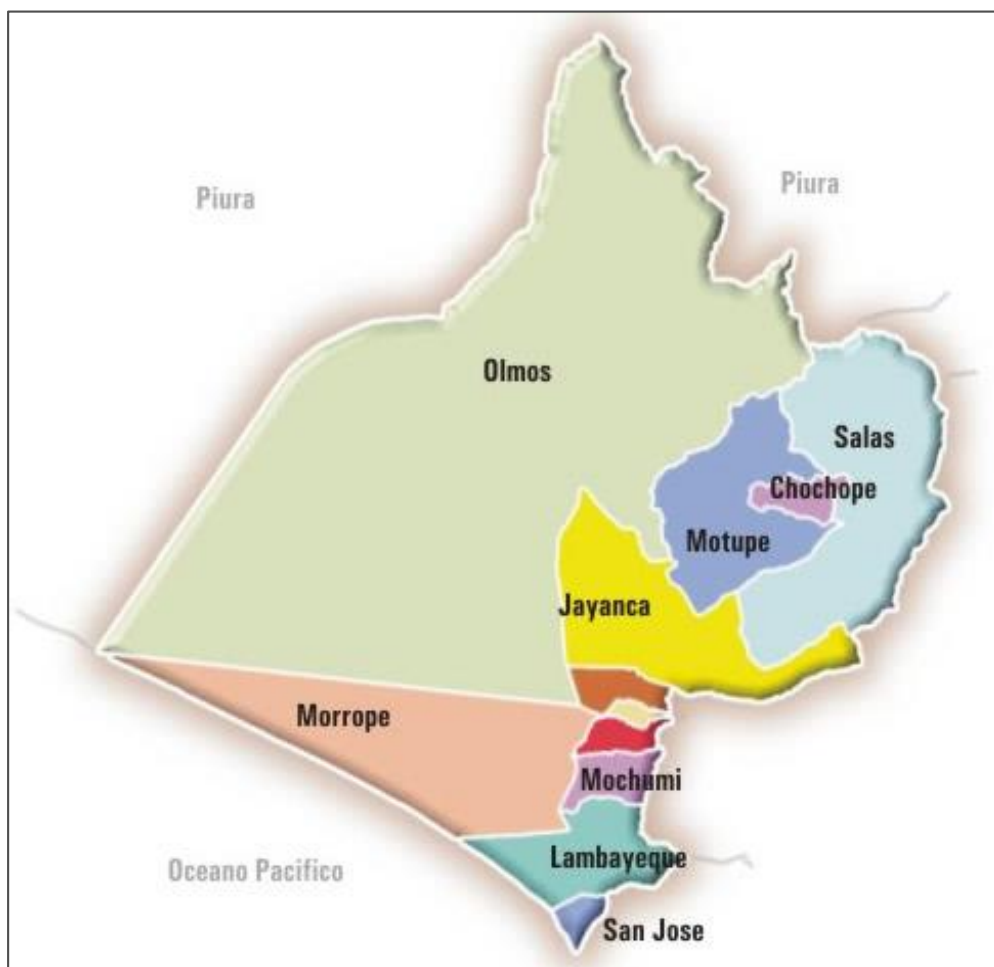
Limita al norte y al oeste con el departamento de Piura, al este con la provincia de Ferreñafe y al sur con la provincia de Chiclayo.

En la ciudad de Lambayeque se dio el primer pronunciamiento de la independencia del Perú, el 27 de diciembre de 1820 por ello, se le llama

Cuna de la Libertad en el Perú. Posee casonas virreinales muy bien conservadas como la Casa Cúneo y la Casa Descalzi.

La provincia tiene una extensión de 9 364,63 kilómetros cuadrados y se divide en doce distritos: Lambayeque, San José, Mórrope Mochumí, Túcume, Illimo Pacora, Jayanca, Salas, Chóchope, Motupe y Olmos.

MAPA DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE



El distrito de Olmos tiene el privilegio de albergar a nuestra Institución Educativa N° 10360 “San Marcos”. Este distrito fue creado durante el gobierno de Simón Bolívar en el año de 1823, siendo elevado a la categoría de ciudad por ley del 18 de diciembre del año 1886. Se constituye sobre la base del territorio de la comunidad de indígenas y el curato de Olmos, pasando a integrar la provincia de Lambayeque.

El primer pueblo de Olmos fue fundado el 27 de junio de 1573 en el sitio llamado Llorú (o Yodur), con la llegada de las mestizas que se habían

desplazado hacia el este, hasta el Ayllu de Santovélico, que significa "Cerro de arena del Sol". Fueron seis los pueblos indígenas que se trasladaron en busca de agua hasta que se instalaron a orillas del río Olmos.

El distrito se instala en la ciudad Olmos, en la margen derecha del río del mismo nombre, a 115 km al norte de Chiclayo; el mismo que está situado a una altura de 175 msnm. Olmos tiene la mayor extensión territorial de la región de Lambayeque con un área de 5.335,25 km², representando el 51% del territorio de la provincia de Lambayeque y el 33% de la región Lambayeque.

El distrito de Olmos, reconocido como el segundo desierto más extenso del Perú, tiene los siguientes límites:

Por el Norte: Los distritos de Catacaos, Matanza, Buenos Aires y Salitral pertenecientes a las provincias de Piura y Morropón respectivamente, en el departamento de Piura.

Por el Este: El distrito de Huarmaca, perteneciente a la provincia de Huancabamba, departamento de Piura. Los distritos de Motupe y Jayanca de la provincia de Lambayeque.

Por el Sur: Distrito de Mórrope, provincia de Lambayeque.

Por el Oeste: Océano Pacífico (Punta Cabo Verde) y la provincia de Sechura, departamento de Piura.

En el distrito de Olmos destaca el Festival Internacional del Limón y el aniversario de la ciudad de Olmos celebrada a fines del mes de junio de cada año; asimismo, la festividad de la Santísima Cruz de Chalpón que alberga gran cantidad de visitantes siendo su día principal el 25 de agosto. Dentro de sus principales atractivos turísticos tenemos: Los petroglifos de Boliches, el zoocriadero de la pava aliblanca, el algarrobito de Nitape, el Proyecto de Irrigación Olmos, Bosque de Huacrupe, donde se conserva gran variedad de flora y fauna silvestre.

En la actualidad, el distrito de Olmos, cuenta con 11 Centros Poblados Menores, 4 Pueblos Jóvenes, 3 Urbanizaciones, 1 Asentamiento Humano y 185 Caseríos debidamente registrados.

Los Centros Poblados son: Mocape, Insculás, El Puente, Corral de Arena, Ñaupe, Capilla Central, Calera Santa Isabel, El pueblito, La Estancia, Querpón y El Virrey.

Entre los caseríos más notables se cuentan: Nitape, imperial, La Pilca, La Orchilla, El Empalme, Cascajal, Los Panales, La Choza, Callejón de Cascajal. Filoque, San Isidro, Garbanzal, Sincape, Mano de León, Racalí, El Tocto. Aliclá, Las Pampas, El Muerto, Pañalá, Laguna Larga, Sequión, San Cristóbal, El Pasaje, Pasábar, El Abra, Escute, Senquelo, San Pablo de Escurre, Boca Chica , Cerro de Falla, El Porvenir, El Mango, La Victoria, Tierra Rajada, El Progreso, Redondo, Vega del Padre, Santa Rosa, La Esperanza, Fícuar, Ancol, Chúncar, Cerro de Arena, Alto Roque, Las Pozas, Corral de Arena, Cerro Teodoro, Nichipo, Las Sábilas, El Progreso Badén. El Paraíso, La Capilla, Las Animas, Hualtacal, etc.

A través de la vía asfaltada, siguiendo la ruta antigua de la interoceánica hacia Piura, a 115 km. de Chiclayo, se ubica el Centro Poblado **Mocape**, que limita por el norte con el centro poblado de Insculás, por el sur con el caserío de Pasabar La Granja, por el este con el caserío de Cerro Teodoro y por el oeste con el caserío de Hualtacal Chico.

MAPA SATELITAL DE LA UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



FUENTE: GOOGLE MAPS 2016

Por tener la categoría de centro poblado, Mocape cuenta con autoridades locales, siendo su alcalde actual el señor Pedro Pablo Serrato Pupuche y el Juez de paz Wilmer Maza Huancas.

También existe en este lugar una Posta Médica debidamente implementada en infraestructura; pero lamentablemente carece de personal médico capacitado y especializado que puedan cubrir de manera eficaz los servicios de salud que requiere la población del lugar y de los caseríos aledaños.

Por encontrarse a orillas de la pista, los pobladores tienen mayor acceso a la movilidad teniendo que trasladarse en colectivos, camionetas, motocargueras hacia el distrito de Olmos y otros caseríos

En cuanto a comunicación, la ubicación del centro poblado permite la captación de las señales telefónicas, aunque no sea de manera tan nítida.

Mocape es poseedor de tierras muy fértiles para la agricultura y ganadería, pero la escases de lluvias, agua y de sistemas de riego tecnificado hacen imposible la explotación de estas, sólo tienen acceso a desarrollar la agricultura los inversionistas que han instalado pozos tubulares en sus fundos para el riego, mientras los pobladores oriundos del lugar tienen que trabajar como asalariados en la siembra, deshierbo y cosecha de sus cultivos percibiendo remuneraciones muy bajas que con mucha dificultad les permite cubrir las necesidades elementales de sus familias, obligando a trabajar a ambos progenitores ocasionando el abandono y descuido de sus menores hijos, ya que tienen que ausentarse desde la madrugada y regresar a sus viviendas por las tardes después de cumplir sus largas jornadas de trabajo y de traslado.

El Centro poblado además presenta déficit en la cobertura de servicios básicos de agua, desagüe y energía eléctrica.

La población estimada de Mocape es de 604 habitantes, quienes se caracterizan por su amabilidad, trabajo y honradez.

Dentro del contexto geográfico del centro poblado de Mocape, en la margen izquierda de la carretera que conduce a Piura, a 22 km del distrito de Olmos se ubica la I. E. N° 10360 “San Marcos”, cuyos límites son:

Por el norte : Centro Poblado Insculás

Por el sur : Caserío La Granja

Por el este : Carretera Interoceánica

Por el oeste : Cooperativa Guadalupe

La distribución de personal docente por niveles y sexo es el siguiente:

1.2.- EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO:

A lo largo de la historia del proceso educativo muchos profesionales investigadores, han emprendido la tarea de sistematizar y mejorar la Administración y Gestión Educativa. Para ello, han creado nuevos instrumentos y estrategias, lo que les ha permitido el surgimiento de nuevos modelos de organizaciones para responder a las necesidades actuales.

Es importante conocer que existe una corriente mundial de la calidad en el ámbito de la gestión de las organizaciones, que puede entenderse en un primer acercamiento, como una forma que pueden tener los ciudadanos de un país para medir su adultez y su sentido de responsabilidad, así como para afrontar las necesidades que exige la sociedad actual y futura. Campoverde (1990)

El doctor Kaoru Ishikawa (1985), planteó que “La calidad total es toda una revolución del pensamiento en la gerencia”. En muchos países del mundo como: Japón, Francia, Estados Unidos, Italia, Canadá, Alemania y México se especula, que el impacto de la calidad total en la gestión puede ser tan grande como el causado por las máquinas de vapor al reemplazar el trabajo manual en masa en la revolución industrial.

Originalmente el concepto de calidad en el ámbito de las organizaciones, sólo se aplicaba al producto, posteriormente a toda la organización y actualmente se considera como una de las variables más importantes que un país debe manejar en todos los procesos para desarrollarse.

Sin embargo existen países y organizaciones que todavía se encuentran en etapas anteriores a la de la corriente de calidad de la gestión, en donde prevalecen pensamientos como: “Todo depende del Estado”, “Todo depende de los políticos”, “Dependemos de la ayuda exterior”, “Tenemos recursos pero no tenemos capital”, “Somos así y no vamos a cambiar”,

“No tenemos buenos dirigentes, por tanto el país no va a mejorar”, “No tenemos un buen director por eso la institución no mejora”, etc.

Estas formas de pensar siguen a la improductividad, consumiendo recursos importantes y escasos, esto se refleja en la pérdida de esfuerzos individuales y aislados, que siendo cualitativamente buenos, son improductivos para obtener resultados eficientes en el ámbito nacional y organizacional.

Abordando la gestión a nivel de América latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión, bajo el régimen de sistemas educativos centralizados bajo una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes.

Lo que se viene buscando es superar estas prácticas por un proceso de descentralización que cambie las competencias de gestión de los actores involucrados; ya que muchas veces se observan instituciones educativas que enfrentan dificultades y una serie de problemas frente a los cuales es urgente dar la cara y asumir nuevos retos como entidades promotoras de una transformación social. Directores y docentes deben asumir que los temas de la gestión educativa le son propios y no ajenos. En esta tarea deben hacer suyos los fundamentos teóricos y metodológicos con el afán de definir el rumbo de la Institución educativa en todos sus aspectos.

La propia escuela necesita transformar su gestión con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo. Necesita de un proceso de cambio y de largo plazo donde todos sus actores, desde el Director, profesores, estudiantes, personal de apoyo y padres de familia, hasta el pleno de autoridades educativas, fortalezcan el compromiso de hacer cosas nuevas y distintas que permitan mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia; la equidad y la pertinencia, para ser más relevante la acción educativa.

Es fundamental superar el modelo o paradigma del sistema educativo actual, caracterizado por desarrollar una administración educativa inflexible, tradicional y rutinaria con documentos de gestión copia fiel de

otra realidad. Hay que buscar como modelo un paradigma de vanguardia, donde cada institución educativa sea y permanezca como una unidad de organización clave, formal y de éxito del sistema educativo, que trascienda y genere aprendizajes acordes a las exigencias de la sociedad y del Estado.

El trabajo de hoy en las organizaciones educativas, demanda poseer apertura y flexibilidad mental abierta al cambio positivo de dichas instituciones. Por lo tanto, es necesario poseer los recursos humanos con competencias novedosas e innovadoras con profesionales competentes que se actualicen continuamente.

Tal es el caso de la realidad de la gestión en Colombia, que en un diagnóstico realizado en el departamento del Magdalena en el 2004, puso en evidencia, falencias que mantenían estancados y aislados los procesos académicos, directivos, administrativos y comunitarios.

Además, era también notorio, el bajo perfil de las escuelas, difícil situación administrativa y un bajo nivel académico. Existía una organización deficiente en relación con el Proyecto Educativo Institucional, falta de planeación, carencia de mecanismos de control, falta de liderazgo, ausentismo y deserción escolar.

Estas deficiencias, llevó a los miembros de esta comunidad educativa, implementar una nueva experiencia significativa que les permitiera “soñar con la escuela que querían”; y están viendo ahora que sus sueños se hacen realidad a través del desarrollo del enfoque por competencias.

Tomando como referencia a otro de nuestros países vecinos; Según Luis A. Riveros Cornejo, en Chile, se observa una ineficiente gestión educativa. En el sistema municipal, los directores no son concursables, descuidando mucho el aspecto académico. Las municipalidades privilegian las cuestiones de tipo político. Hay problemas con la aplicación de los programas. Se suma también el bajo compromiso de las familias con el proceso educativo.

A nivel de nuestro país la actual Gestión Institucional viene funcionando desde hace muchas décadas atrás, generado un distanciamiento de

labores entre las acciones administrativas y las acciones pedagógicas. Su tarea se concentró básicamente en manos de los señores directores.

Este modelo teórico-práctico de la Gestión Educativa, presenta diversas patologías como la pérdida de la calidad enseñanza-aprendizaje; lentitud de los procesos, pérdida irracional del tiempo, falta de autonomía y de autoridad, la frustración del personal docente; las actitudes burocráticas de las autoridades educativas, indiferencia a la propuesta de las innovaciones pedagógicas, falta de autonomía y de creatividad, etc.,

Su presencia supone un sistema de tareas rutinarias, jerárquicamente dependientes, verticales e inflexibles, donde cada persona tiene un jefe y trabaja de manera independiente, recibiendo comunicaciones de tipo vertical. Bajo esta perspectiva, vemos que tenemos un trabajo educativo rutinario, obstruyendo con ello, toda buena posibilidad de cambio.

Nuestra realidad lambayecana no es ajena a todas aquellas falencias que aquejan gravemente la gestión en las Instituciones Educativas, la cultura burocrática se evidencia diariamente en las actividades cotidianas; lo que se aleja enormemente de su misión de construir una organización inteligente que tenga como fundamento “la necesidad de transformación” planteada por diverso autores.

Sin embargo hoy en día se debe asumir la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares revisando la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional; es decir que la transformación educativa radique en una gestión integrada de la institución educativa estratégica.

Pero para que esto se pueda lograr esta responsabilidad requiere del esfuerzo compartido de la institución educativa, las instancias de gestión educativa descentralizada, el Ministerio de Educación, las familias, la comunidad, la empresa privada, y las instituciones de la sociedad civil.

En consideración a lo expuesto se hace indispensable hoy en día la renovación de las ideas y las prácticas de gestión educativa estratégica para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de

mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias.

1.3.- SITUACION CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La deficiente gestión , constituye el núcleo del problema en la I.E N° 10360 Primaria y Secundaria de Menores “San Marcos” – Mocache, donde se ha podido evidenciar la carencia, desactualización e inaplicación de los documentos gestión, falta de liderazgo por parte del personal directivo, ausencia de monitoreo del trabajo pedagógico, deficiente manejo organizacional, escasa coordinación y comunicación con los docentes, donde no hay interés por realizar, ni gestionar Proyectos de Innovación que traigan consigo el mejoramiento de la infraestructura y de la calidad de enseñanza- aprendizaje.

Las posibles causas que generan esta problemática podría ser el desconocimiento de los roles que le toca asumir a la directora, muestras de autoritarismo, la falta de comunicación, la deficiente preparación y actualización, el poco interés por mejorar y hacer bien las cosas, la ausencia de una gestión educativa estratégica que les permita construir una visión compartida sobre qué es lo que desean obtener como resultado y que procesos van a desarrollar para lograrlo y que debe estar plasmada con claridad en el Proyecto Educativo Institucional y de conocimiento de todo el personal que labora en la Institución Educativa.

Esta ineficiente gestión trae como consecuencias una desvinculación total de lo institucional y administrativo con lo pedagógico, lo que genera que los docentes trabajen en forma aislada sin perseguir un objetivo común, los aprendizajes que desarrollen los niños no se darán de manera integral, por lo que no serán de calidad, y no lograrán el desarrollo de una formación en competencias; además no se generarán espacios en los que todos los actores de la comunidad educativa sean capaces de promover una organización inteligente rica en propuestas, creatividad y participación.

Debido a toda la problemática antes mencionada, y con el fin de contribuir al mejoramiento de la deficiente gestión se está abordando el presente trabajo de investigación denominado Propuesta de Gestión Estratégica basado en las teorías de Peter Senge y Pilar Pozner para mejorar la deficiente

gestión educativa institucional en la I.E N° 10360 “ San Marcos” Mocape distrito de Olmos – Lambayeque.

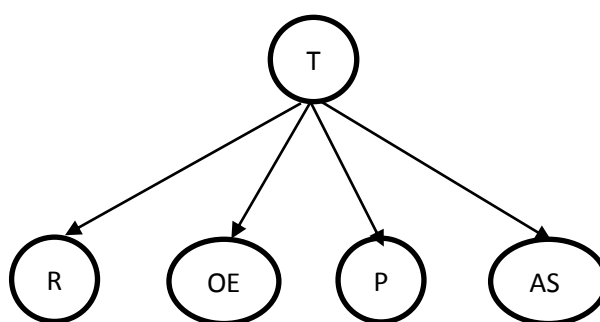
Lo que originó la pregunta: ¿De qué manera la propuesta de gestión estratégica, sustentada en las teorías de Peter Senge y Pilar Pozner, contribuyen a mejorar la gestión educativa de la I.E. N° 10360, San Marcos, del Centro Poblado Mocape, distrito de Olmos en la provincia y región Lambayeque?

1.4.-METODOLOGÍA:

1.4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de Investigación es Descriptivo Propositiva

1.4.2.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:



T = Teoría

R = Realidad

OE = Objeto de estudio

P = Propuesta

AS = Alternativa de Solución

1.4.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población que comprende la unidad de estudios es la población docente que son 25 maestros entre el nivel Primaria y secundaria y la muestra es equivalente a la misma población a la cual fue aplicada una encuesta que permitió recoger la información y las impresiones de los docentes.

1.4.4.- MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA TESIS

A.- ANÁLISIS DOCUMENTAL

Para poder realizar nuestro trabajo de investigación hemos revisado el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, las normativas vigentes, Fascículos de Gestión, Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, Evaluación de la Gestión de IPEBA.

B.- LA OBSERVACIÓN

La observación ha sido participante durante el tiempo que hemos laborado en la Institución Educativa como docentes contratados.

C.- LA ENCUESTA.

La encuesta se estructuró a través del cuestionario y fue aplicada a los 25 docentes de la Institución Educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Comprende las teorías de Peter Senge y de Pilar Pozner.

2.1.- ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN:

Revisando diferentes tesis de investigación en la mención de Gerencia Educativa Estratégica, hemos podido observar que muchas de ellas tienen relación directa con nuestro trabajo por lo que consideramos importante mencionar.

VALDIVIA R. (2007) en su tesis “Propuesta para mejorar la gestión directiva en la Institución Educativa 40518 El Fiscal UGEL Islay – Departamento de Arequipa en Educación Primaria de Menores”, la autora concluye:

La gestión directiva tiende a mejorar a través de un plan de intervención referente a la función directiva que se fundamente en la sensibilización, en el diagnóstico de los logros y dificultades, el liderazgo, la planificación de proyectos y la práctica y difusión de una cultura de paz.

QUISPE C. (2008) en su tesis “Modelo de Planificación Estratégica Institucional para mejorar la Calidad Educativa de la Institución Educativa N° 40683 “Roff Laumer” del Anexo de Pucchun distrito de Mariscal Cáceres, provincia de Camaná Arequipa” se manifiesta:

La Planificación Estratégica se ha convertido en una necesidad en todas aquellas comunidades o instituciones que habiendo protagonizado un gran cambio, tienen plena conciencia de que el futuro les deparará retos y transformaciones importantes.

La planificación estratégica es un conjunto de propuestas realistas que emanan una reflexión sobre el pasado y el presente y que sitúan los objetivos de la Institución Educativa en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es pues una apuesta de futuro que se resuelve proponiendo ejes fundamentales.

La planificación estratégica no es una “varita mágica” que lo resuelve todo, pero si nos asegura una mayor tranquilidad puesto que realiza un estudio detallado de todos los factores internos y externos que influyen en la organización y que servirá como herramienta de gestión para efectuar mejor el trabajo.

ESCALANTE F. (2009) en su tesis “Propuesta de un modelo de Gestión Institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la IE “Independencia Americana” de la región Arequipa” se concluye:

El modelo de gestión educativa institucional es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad educativa y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia institución.

El modelo de gestión educativa institucional es un instrumento potencial de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia.

TARQUI H. (2009). En su tesis: “Modelo de Dirección Estratégica basado en la teoría de Relaciones Humanas y desarrollo organizacional de la Institución Educativa N° 40374 Elías Cáceres Lozada del distrito de Chivay”; concluye:

El problema de los bajos aprendizajes en nuestro país radica esencialmente en la deficiente gestión que realizan los directores de las instituciones educativas, quienes no son atendidos adecuadamente por el estado ni las instituciones de formación. Ante esta situación es evidente que el director de una institución educativa no practica el liderazgo pedagógico.

En la actualidad, la gestión que realiza el director de la Institución Educativa es con una deficiente organización que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los niños y niñas, los procesos de gestión influyen negativamente en la creación de condiciones adecuadas para favorecer las prácticas pedagógicas adecuadas de los docentes.

Un modelo de dirección estratégica contribuirá a optimizar la gestión pedagógica del director de la institución educativa, pretenden implantar un estilo de gestión pedagógica centrado en el logro de aprendizaje de los estudiantes; como respuesta al sistema educativo nacional que tiene estructuras administrativas verticalizadas, cerradas y burocráticas, donde la prioridad es la gestión administrativa e institucional y la gestión

pedagógica poco o nada interesa; por ello en nuestro país la gestión educativa está lejos de contribuir en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

MORÁN R. (2010) en su tesis titulada “Propuesta de gerencia educativa estratégica para superar las dificultades en la conducción de la institución educativa “MERCEDES INDACOCHEA LOZANO” del distrito de Huacho, Provincia de Huaura- Departamento de Lima”, sostiene:

En el ámbito educativo en EBR se han incorporado términos que confunden más que aclarar como: Programas de Escuelas de Calidad, Planificación estratégica de la transformación escolar, objetivos, metas, estrategias, PEI, que todo se reduce en generalidades y no especificidades que es lo que caracteriza la planificación estratégica; se elaboran planes que generalmente apuntan a mejoras de infraestructura sin especificar el producto educativo esperado y mucho menos la vinculación con el entorno por lo que creo que gran parte del error en los proyectos propuestos o en los programas establecidos está en el diseño desde lo que se construye como diagnóstico.

MENDOZA F. (2010) en su tesis “Modelo de Gestión Estratégica para innovar la dirección institucional tradicional y la gestión pedagógica deficiente en la institución educativa secundaria de menores “José Olaya Balandra”, del Centro poblado José Olaya distrito de Cajaruro, provincia de Utcubamba región de Amazonas” manifiesta:

La Dirección es una labor que requiere mucho compromiso del directivo en las necesidades institucionales y su relación con la comunidad educativa deben mejorar los procesos y los resultados educativos; su reto es dirigir a las personas del colectivo escolar para lograr los objetivos comunes en un esfuerzo conjunto de colaboración. Por eso es necesario que el directivo asuma sus funciones como un líder y para lograrlo debe tener una serie de conocimientos y habilidades.

Experiencias exitosas en instituciones educativas demuestran que el liderazgo en la dirección conduce al logro de la calidad educativa, pero

además es necesaria la toma de decisiones compartida, la estabilidad del profesorado, los objetivos comunes, la planificación, la coordinación, la ejecución y la evaluación, la participación de los padres y el uso racional del tiempo. Todo esto conduce a la efectividad escolar.

La dirección institucional es vital para la integración de la comunidad educativa, siendo necesario aceptar los cambios e innovaciones los cuales deben ser asumidos por un director que haya desarrollado la habilidad de liderazgo con el fin de alcanzar las expectativas de su institución. Esto conducirá a mejorar las dimensiones de la gestión educativa y priorizar su influencia en la gestión pedagógica transmitiendo confianza y seguridad en sus docentes, quienes realizarán su labor pedagógica efectiva que se verá plasmada en el hecho educativo.

MORA B. (2012) en su tesis “Propuesta de Modelo de Gestión Educativa Participativa para mejorar la calidad educativa en la IE 50184 de Sicllabamba San Salvador- Calca” concluye:

Un Modelo de Gestión Educativa participativa involucra a todos los agentes educativos y los motiva a participar hacia un bien común todos trabajando juntos con el fin de lograr mejorar la calidad educativa de los estudiantes.

Después de revisar y analizar las diferentes tesis que anteceden nuestro trabajo de investigación podemos afirmar que algunas de ellas consideran uno de los procesos de gestión como la planificación, en otros casos la propuesta o el modelo está enfocado a mejorar las deficiencias en una de las dimensiones de gestión sea administrativa o pedagógica, además la mayoría coincide en la importancia del liderazgo del director, de la planificación estratégica, del diagnóstico, la realidad del entorno, que se debe elaborar el Proyecto Educativo Institucional, de la importancia del compromiso directivo, de la gestión participativa.

En cada uno de los trabajos hemos encontrado aportes muy interesantes; sin embargo consideramos que nuestra propuesta de gestión estratégica será mucho más completa porque queremos abordar las cuatro

dimensiones de la gestión: en cuanto a la dimensión institucional se priorizarán actividades orientadas a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, donde todos los agentes educativos se involucren de manera conjunta y esa será la única forma de que se sientan partícipes y todos trabajen en mérito de una visión compartida. En la dimensión pedagógica las actividades que serán dirigidas hacia la directora y docentes con el fin de que se tome como prioridad el logro de los aprendizajes de los niños y niñas, para ello la directora deberá asumir el rol de líder pedagógica que le permita generar espacios de reflexión sobre las prácticas pedagógicas, acompañar a sus docentes en el desarrollo de los aprendizajes generando espacios de diálogo, consenso y negociación. En la gestión comunitaria es de vital importancia que la dirección promueva actividades que les permita involucrarse y lograr la participación y el apoyo de los padres de familia y miembros de la comunidad donde sus aportes, necesidades y conocimiento del entorno de la realidad se conviertan en insumos para poder plasmarlos en los documentos de gestión y curriculares con el fin que se desarrollen en los estudiantes aprendizajes significativos según la realidad de su contexto. Y por último en la dimensión administrativa donde la directora deberá gestionar oportunamente medios, materiales y recursos que faciliten los aprendizajes, que implemente de manera oportuna los servicios básicos y de infraestructura, del mismo modo que sepa administrar con responsabilidad y eficiencia los recursos asignados por el estado como es el caso de los Programas de Mantenimiento de locales escolares.

Sin duda para poder mejorar la deficiente gestión de la Institución Educativa 10360 “San Marcos” se debe abordar los diferentes ámbitos de la gestión, desarrollando un trabajo en equipo, construyendo una visión compartida, poniendo en práctica una gestión estratégica, desarrollando competencias de los gestores para realizar una eficiente labor.

Cabe mencionar que el Ministerio de Educación viene realizando en los últimos años dos concursos para la designación de directores quienes están siendo fortalecidos con Programas de Segunda Especialidad en

gestión educativa y capacitación permanente teniendo en cuenta que hoy en día el director debe conocer sus funciones que están claramente especificadas en el Marco del Buen Desempeño Directivo que le permita cumplir con el perfil de líder transformacional y de esta forma conducir con éxito la institución educativa a su cargo.

2.2.- BASES TEÓRICAS:

Las bases teóricas que hemos considerado en nuestro trabajo de investigación y que nos van a servir de sustento para nuestra propuesta son la Teoría de las Organizaciones Inteligentes de Peter Senge y la Teoría de la Gestión Estratégica de Pilar Pozner.

2.2.1.- TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES:

PETER M. SENGE: estadounidense, nacido en 1947. Se graduó como ingeniero en la Universidad de Stanford, tiene una maestría en Modelación de Sistemas Sociales y un doctorado en Management del MIT. Actualmente es profesor universitario en el MIT, orador en numerosas conferencias y lleva adelante una sociedad para el aprendizaje organizacional.

Se desempeña como Conferencista Senior en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). También es el Presidente de la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional (Society for Organizational Learning-SOL), una comunidad global de empresas, investigadores y consultores dedicados al desarrollo de la gente y de sus instituciones.

Para Peter Senge (1990) por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear más información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir.

Señala muy bien los tres elementos que han cambiado nuestro mundo, y que hoy definen la nueva era de la colaboración: **la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios.**

Las organizaciones que pueden adaptarse a este nuevo entorno son las **organizaciones inteligentes**. Organizaciones inteligentes son aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Según Peter Senge (1992). Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias organizaciones de control será el dominio de ciertas disciplinas, vitales en una organización.

La práctica de estas disciplinas conduce al aprendizaje profundo, el cual va a permitir el desarrollo de nuevas aptitudes o de nuevas perspectivas mentales, individuales y colectivas para la acción de las organizaciones inteligentes.

Las cinco disciplinas a desarrollar las organizaciones inteligentes son:

A.- DOMINIO PERSONAL

Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo de representación del mundo.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal y ver la realidad objetivamente. Asimismo permite conocer nuestras potencialidades, debilidades y competencias.

B.- MODELOS MENTALES

Son supuestos hondamente arraigados, generalizadores e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que nos impiden actuar libremente con la gente. Es decir la mente dirige nuestra vida y nuestro actuar, nuestros pensamientos, juicios y paradigmas nos rigen.

Estos modelos inconscientes pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

C.- CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA

Se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de una organización. Asimismo compartir expectativas y objetivos, permiten tener una actitud de convencimiento en relación con la importancia de lo que hacemos.

Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos sus miembros aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

D.- APRENDIZAJE EN EQUIPO

Priorizar la necesidad del diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un auténtico pensamiento

conjunto (Senge 1990). Aprender en grupo significa integrar esfuerzos, potenciar capacidades, minimizar debilidades y compartir responsabilidades.

Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

E.- EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto.

Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Para Senge la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Cuando los equipos aprenden no sólo generan mejores resultados, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental para el aprendizaje en las organizaciones

modernas no es el individuo sino el equipo. El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones básicas:

- Los equipos deben aprender a explorar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- Necesidad de una acción innovadora y coordinada
- El papel de los miembros de equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos.
- **Necesitamos organizaciones inteligentes**, es decir organizadas flexiblemente con capacidad de transformación permanente.

Algunas de las consecuencias concretas que puede implicar la puesta en práctica de este modelo, pasarían por:

- a) **Disminuir drásticamente las jerarquías.** Creando equipos autónomos para lograr mayor flexibilidad y rapidez. La tarea consiste en encontrar un método para asegurar que los equipos en las diferentes instancias institucionales trabajen en conjunto de manera fluida y coherente.
- b) **Crear espacios de interacción.** Las decisiones profesionales que se deben tomar para el funcionamiento adecuado de la organización suponen espacios de intercambio y reflexión conjunta, que deben estar diseñados como parte del modelo institucional.

Estos espacios deben cubrir no solo al personal docente, sino también romper la inflexibilidad con que en la actualidad se organizan los grupos de alumnos.
- c) **La tarea docente ya no es una tarea individual, sino grupal.** El modelo de la organización de la tarea docente en el nivel primario supone que cada docente hace lo que le parece en su aula. Esto fomenta más el trabajo individual que el trabajo en equipo. En el caso del nivel medio, es el docente el que se desplaza de institución en institución, porque el centro de trabajo es el aula.
- d) **Rediseñar las escuelas con el fin de reducir las pérdidas.** El tratamiento indiferenciado de todo el cuerpo de alumnos, que no tienen en cuenta las necesidades individuales, genera pérdidas concretas (abandono, repetición, escaso aprendizaje) de las cuales no se hace

cargo la institución. El modelo de organización debe adecuarse a estas necesidades y ofrecer espacios de atención diferencial que las cubren.

- e) **Necesidad de realizar mayores innovaciones en todos los niveles del personal.** Se necesitan personas capaces de improvisar y responder con flexibilidad a las cambiantes demandas. Esto no puede ser garantizado con procedimientos de selección de personal que solo tienen en cuenta la experiencia como dato fundamental.

En el contexto de la sociedad del conocimiento, las organizaciones inteligentes se caracterizan por afrontar los retos de la sociedad, con la innovación y desarrollo, la flexibilidad operativa de su organización y principalmente el aporte intelectual por parte de sus integrantes. En esta perspectiva las organizaciones educativas podrían lograr sus fines, en términos de equidad, desarrollo individual, productividad y bienestar social. En este contexto las organizaciones educativas deben estar preparadas para afrontar los múltiples desafíos que se presentan en las sociedades. En este sentido es imprescindible sensibilizar a sus miembros para fomentar la tolerancia, el respeto, la participación, el diálogo, el trabajo en equipo y la creatividad para gestionar adecuadamente los recursos de los centros educativos.

Con respecto a lo expuesto debo manifestar que la teoría de las organizaciones inteligentes planteada por Peter Senge constituye un gran sustento en la elaboración de mi Propuesta; ya que frente a los acelerados cambios y exigencias actuales urge la necesidad de un cambio de paradigma de la organización tradicional a **organización inteligente**, donde la puesta en práctica de este tipo de gestión, se perfila como una condición necesaria para el éxito en el proceso de transformación de la Institución Educativa, que abran las puertas al aprendizaje permanente, desechando viejos esquemas y concepciones, identificando cuales son las limitaciones que aquejan y perturban el eficiente ejercicio de la gestión; donde se planteen los objetivos claros y precisos que reflejen la direccionalidad de la Institución Educativa y se creen espacios en los que el personal docente, administrativo y directivo aprendan continuamente y en conjunto, que se consideren parte de un todo

y que prime por sobre todo el compromiso de expandir su capacidad de cada uno en beneficio del desarrollo de una educación de calidad.

2.2.2.- TEORÍA DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA: PILAR POZNER

Pilar Pozner (2013) manifiesta: Si no formamos a los directivos de escuela, las escuelas no avanzan, es difícil que los niños y jóvenes aprendan más, es difícil tener un equipo, procesos claros, metas claras, claridad sobre los problemas que cada escuela tiene que resolver para producir más educación.

Estamos en el proceso de profesionalización de los equipos de dirección de escuelas, de descentralización del poder, que permita búsqueda de más aprendizajes, que permita generar una red para que la escuela sea un espacio de trabajo donde haya más confianza, los vínculos más sanos, es decir que formando un directivo tendríamos que lograr contagiar a los jóvenes y movilizar a los niños que somos capaces de ser seres humanos en comunicación, en acción y también formarlos en los aprendizajes que le hacen falta para ser ciudadanos, trabajadores, profesionales, lo que elijan ser en su vida.

A.- LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA:

Pilar Pozner en su libro Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa nos brinda valiosísimos aportes sobre la gestión educativa estratégica.

Los desafíos del presente que construyen futuro

Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar

al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas.

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica.

B.- SEÑAS DE IDENTIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

1.- CENTRALIDAD EN LO PEDAGÓGICO:

Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos.

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.

Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

2.-RECONFIGURACIÓN, NUEVAS COMPETENCIAS Y PROFESIONALIZACIÓN

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden.

Asumir que las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no alcanza sólo con nuevas recetas sino “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos” (Serieyx 1994:96).

Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios: a) el dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen. Así pueden entenderse las tensiones entre la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad; b) el principio de la recursividad; y, c) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes. Además podemos apoyarnos en otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales.

La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación.

Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas. Pero descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras. La comprensión de causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción son posibles en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos. Ello requerirá a su vez

significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias.

3.- TRABAJO EN EQUIPO

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.

La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan desde la experimentación y la capacidad de trabajar en redes, en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva

aplicando su capacidad de innovación. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

4.- APERTURA AL APRENDIZAJE Y A LA INNOVACIÓN:

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. Las estructuras de conservación creadas por el modelo de la administración escolar eran excelentes para mantener funcionando lo dado. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.

5.- ASESORAMIENTO Y ORIENTACIÓN PROFESIONALIZANTES:

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provinciales y locales que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún. Esto requerirá asumir que los adultos pueden continuar aprendiendo permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos; es un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica. Será preciso formar otras competencias que promuevan, a su vez, otra profesionalización de las acciones educativas.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto: Pilar Pozner plantea la Gestión Educación Estratégica; lo cual considero fundamental en la superación de serias deficiencias en la actual Gestión Educativa que se desarrolla en diferentes Instituciones Educativas.

Una gestión Educativa estratégica pone énfasis y centralidad en lo pedagógico, lo que conduce a desterrar continuas prácticas en donde se desvincula por completo la gestión educativa del trabajo pedagógico.

Por otro lado promueve la capacidad de trabajar en equipos que posibiliten identificar los problemas e intercambiar experiencias aplicando la capacidad de innovación.

Siendo así, el Director tiene que convertirse en un líder pedagógico, para monitorear, concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa.

Lo que se busca es la renovación de las ideas y las prácticas de dirección a través de nuevas competencias y profesionalización, el trabajo en equipo, teniendo una visión de futuro a través de una intervención sistémica y estratégica.

Todo ello conlleva a construir una organización educativa inteligente abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, que sean capaces de innovar con el fin de alcanzar el logro de sus objetivos educativos.

6.- CULTURAS ORGANIZACIONALES COHESIONADAS POR UNA VISIÓN DE FUTURO

La claridad de las metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritario en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.

La gestión, más que controlar a los sujetos reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso. Para la conducción de las organizaciones actuales, extremadamente complejas, será preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas, y que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza que estimulen una “coevolución creadora” entre los sujetos y ellos con el entorno.

7.- UNA INTERVENCIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA

Los modelos de gestión educativa están más vinculados con la capacidad de impulsar procesos de cambio cultural y educativo que se desplieguen en un futuro inmediato, en el corto y en el largo plazo, para remover las prácticas y las visiones de la organización escolar de la cultura burocrática que estaban limitadas a esquemas de programación, reglamentación y estandarización para reducir la incertidumbre.

Pilotear estas diferentes temporalidades les exige a los gestores educativos desarrollar o ampliar su capacidad de monitoreo, de perspectiva y

prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como puntualizar las acciones de liderazgo. Dicho de otra manera, la gestión educativa compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa en su jurisdicción.

Una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a varias sustancias: a) el tratamiento integral de las situaciones educativas, el estudio, el diagnóstico y la focalización jerarquizada de los problemas a encarar; b) la toma de decisiones estudiadas y el posicionamiento del gestor en el ámbito de su espacio de intervención; c) la identificación y el diseño de vías alternativas; d) la implementación del proyecto; y e) mantener una permanente cultura de evaluación y de prospectiva para orientar continuamente el proyecto.

Finalmente, la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y oportunidades. En este sentido se dice que es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación sin olvidar su evaluación. La intervención será sistémica si contempla la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y fines, así como la vinculación con los contextos.

C.- COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en tres claves: reflexión, decisión y liderazgo; porque la gestión implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias y en todos los casos debe tener tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

1.- PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ESTRATÉGICO

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

En la expresión de Peter Senge (1995:49): “El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”

A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos? , ¿Quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación. Cada una de esas etapas requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, e confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

2.-LIDERAZGO PEDAGÓGICO

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación

sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende un conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y , de esta forma inspirar y motivar a los demás para que conciban el cambio de la transformación como posible, además de deseable.

3.- APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

Habrà aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliadas a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar

el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo.

Sin este nivel de desarrollo, es decir sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de creencia y de los hábitos.

El aprendizaje sobre las organizaciones y su acumulación es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizaje profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

En los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a los docentes, se encontró deficiencias en las cuatro dimensiones de la gestión. En consecuencia se planteó una propuesta de gestión estratégica educativa.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES.

A continuación se muestran los cuadros que han sido estructurados después de analizar e interpretar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los docentes.

CUADRO N° 1

INDICADOR 1: GESTIÓN INSTITUCIONAL

PREGUNTAS	SI		NO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) Cuenta tu Institución Educativa con Proyecto Educativo Institucional (PEI).	17	68	8	32	25	100
b) Conoce la misión, visión, objetivos estratégicos, propuesta pedagógica y de gestión.	12	48	13	52	25	100
c) El PEI se diseñó de manera participativa, basado en el diagnóstico institucional, familiar y social.	5	20	20	80	25	100
d) La IE asegura que todos sus miembros tengan claridad sobre sus roles y funciones en el proceso de enseñanza –aprendizaje .	8	32	17	68	25	100
e) En la IE realiza acciones que promuevan el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad.	3	12	22	88	25	100
f) Considera que en su IE existe un buen clima institucional.	5	20	20	80	25	100
g) Los directivos comunican oportunamente asuntos relacionados con la IE.	6	24	19	76	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes en la IE N° 10360 “San Marcos”- Mocape – Diciembre de 2016.

En este indicador correspondiente a la gestión escolar, podemos observar que el 68% de los docentes afirman que la IE sí cuenta con el PEI, pero su contenido es desconocido por la mitad de los docentes, ya que no participaron en su elaboración y en su mayoría sostienen que no considera las necesidades de los educandos, de la comunidad local. Asimismo los docentes manifiestan en un 68% que no conocen sus funciones docentes, no existe un buen clima escolar

debido a la ausencia de respeto, de buenas relaciones interpersonales y la falta de comunicación por parte de los directivos.

Podemos concluir que la gestión institucional en la IE es muy débil o casi nula, por lo cual necesita un cambio de rumbo.

CUADRO N° 2

INDICADOR 2: GESTIÓN PEDAGÓGICA

PREGUNTAS	SI		NO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) La IE brinda orientaciones para la planificación curricular.	5	20	20	80	25	100
b) Usted cree que su directivo, poseen la capacidad técnica que le permita brindar apoyo a sus docentes en el desarrollo de sus prácticas pedagógicas.	3	12	22	88	25	100
c) Se genera comunicación permanente a través del diálogo, el consenso y la negociación por parte de su directivo.	5	20	20	80	25	100
d) La dirección de la IE, genera espacios de reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.	6	24	19	76	25	100
e) La IE realiza el monitoreo, acompañamiento y/o supervisión de las sesiones de aprendizaje que promuevan altos niveles de desempeños.	9	36	16	64	25	100
f) Conozco cuales son mis funciones docentes establecidas en el Marco del Buen Desempeño Docente.	16	64	9	36	25	100
g) La IE ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, talleres, u otros mecanismos para actualizar mis conocimientos y habilidades docentes.	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		POCAS VECES	
	3	12	5	20	7	28
h) En la IE se reconoce y felicita a los docentes que evidencian buenas prácticas docentes, labor destacada; o que culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado.	4	16	21	84	25	100
i) La IE desarrolla programas de apoyo o nivelación para los estudiantes con bajo rendimiento.	2	8	23	92	25	100
j) Las Instancias de participación existentes (CONEI, APAFA, Municipio Escolar, Consejo Académico) contribuyen desde sus roles a la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.	5	20	20	80	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes en la IE N° 10360 “San Marcos”- Mocape – Diciembre 2016

La gestión pedagógica es otro indicador que dentro de la gestión escolar de la IE no se ha desarrollado de la mejor manera, esto queda reflejado cuando los docentes manifiestan que la IE no brinda orientaciones para la planificación curricular, siendo esto esencial para la elaboración del

PCI, documento que guía el aprendizaje de los estudiantes. Esto se agrava cuando los docentes no ven en su directivo un líder pedagógico, sino a alguien poco democrático que no toma en cuenta las opiniones de sus docentes.

En cuanto al monitoreo de las prácticas pedagógicas, los docentes, en un 64 %, sostienen que no les es de ayuda o no le sirve para mejorar su labor docente. Además que el 68% opina que la actualización docente dentro de la IE se da pocas veces o nunca.

Todo esto, sumado que en la IE, no se motiva o estimula a que su personal docente se supere; origina que los docentes y directivos no estén comprometidos con el mejoramiento de los aprendizajes en los estudiantes.

CUADRO N° 3

INDICADOR 3: GESTIÓN COMUNITARIA

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		SI		NO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
a) La IE genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos de la institución.	8	32	17	68	25	100		
b) los padres de familia brindan información relevante sobre los intereses, rutinas en casa, características de su entorno familiar, y otros aspectos sobre los estudiantes.	8	32	17	68	25	100		
c) He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local, y los he utilizado en mis sesiones de aprendizaje.	9	36	16	64	25	100		
d) He invitado a los padres de familia y/o miembros de la comunidad a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencias y/o saberes, relacionados con los temas programados.	9	36	16	64	25	100		
e) La dirección de la IE, promueve la participación de la comunidad educativa en su conjunto (estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia, autoridades representativas) en el desarrollo de actividades institucionales.	14	56	11	44	25	100		

Fuente: Encuesta aplicada a docentes en la IE N° 10360 "San Marcos"- Mocape – Diciembre 2016

Los resultados porcentuales en este indicador, reflejan que la Institución Educativa no se relaciona de manera óptima con la comunidad, el 68% manifiesta que no se toma en cuenta los conocimientos culturales de la comunidad y que poco le interesa sus necesidades y demandas de la población, además un porcentaje similar de docentes, manifiestan que no se conoce las características del entorno familiar, de las rutinas, aspiraciones y necesidades educativas de los estudiantes y de su entorno.

En la IE un 64% de docentes en sus planificaciones curricular no toma en cuenta el contexto, lo cual no es significativo para los estudiantes. Y por último el 64 de docentes, afirman que la IE no ha realizado alianzas estratégicas con las organizaciones o instituciones de la sociedad, lo cual hace que la IE sea vulnerable y por lo tanto no pueda cumplir sus objetivos en el mejoramiento de la calidad educativa.

En conclusión, la gestión comunitaria en la Institución Educativa es deficiente, y necesita una reformulación de la misma.

CUADRO N° 4

INDICADOR 4: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PREGUNTAS	SI		NO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) La IE gestiona oportunamente mejoras o implementación de los servicios básicos.	5	20	20	80	25	100
b) La IE cuenta con ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje (laboratorios, bibliotecas, espacios recreativos y deportivos, entre otros).	5	20	20	80	25	100
c) la IE está equipada con material didáctico (textos, láminas, maquetas u otros) y equipos (audio, visual, científico, musical, tecnológico u otros) acordes a las competencias a desarrollar.	3	12	22	88	25	100
d) Existe personal designado para el cuidado y control (inventario) de los equipos, materiales e infraestructura.	7	28	18	72	25	100
e) La IE brinda información periódica sobre las mejoras realizadas en la infraestructura, equipamiento y recursos para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.	3	12	22	88	25	100

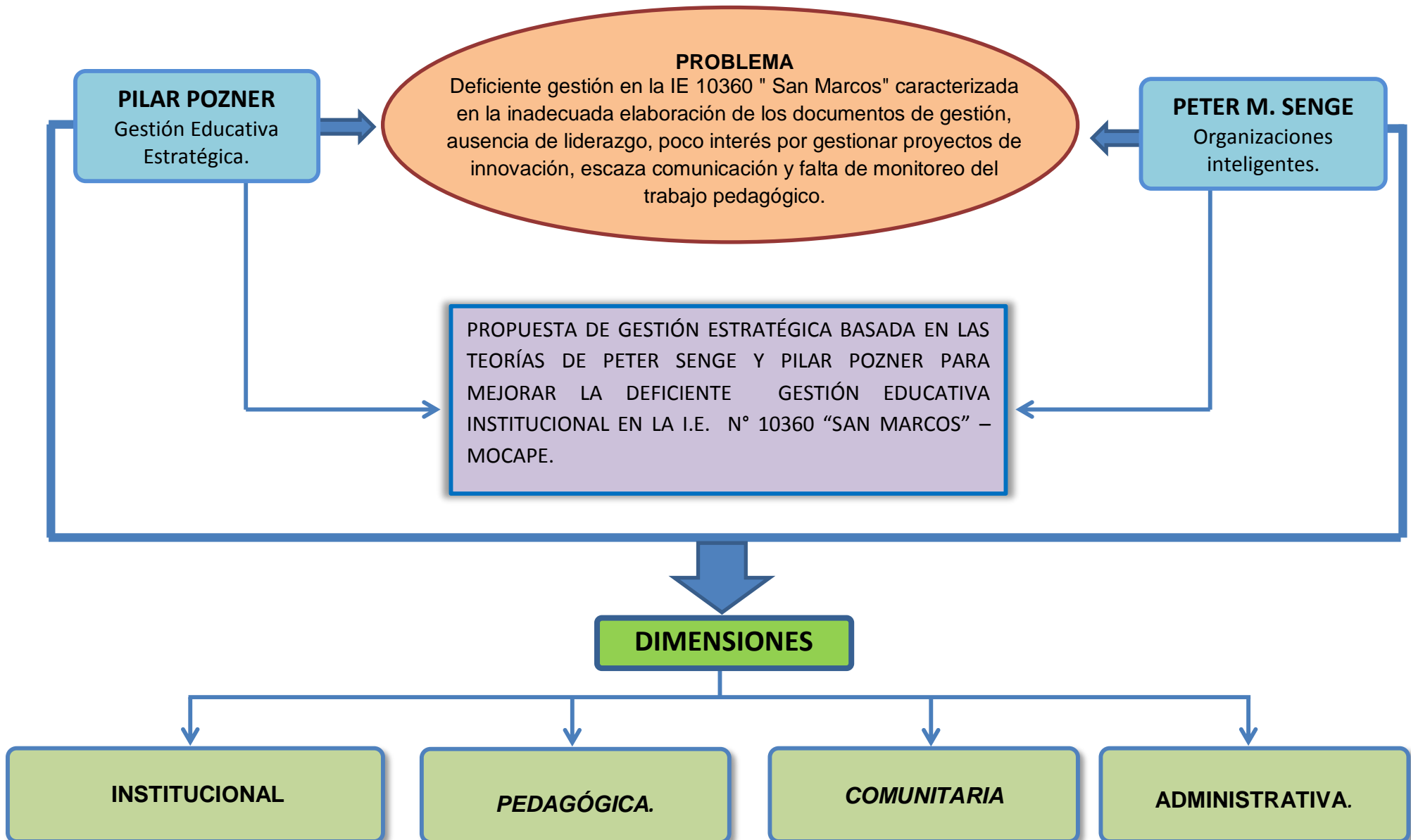
Fuente: Encuesta aplicada a docentes en la IE N° 10360 "San Marcos"- Mocape – Diciembre 2016

En el cuadro anterior se muestran los resultados sobre la gestión administrativa que se da dentro de IE, donde podemos apreciar que casi el total de los ítems supera en 80% de la respuesta negativa. Dentro de este porcentaje, los docentes aseguran que en la IE no se ha realizado gestiones para el mejoramiento o implementación de los servicios básico que aseguren el bienestar y salud de los estudiantes y de todo el personal que labora dentro de la Institución Educativa. Así mismo manifiestan que la Institución no cuenta con la infraestructura adecuada para realizar sus actividades pedagógicas, de igual forma es evidente la falta de los recursos materiales, y humanos para la conservación de los bienes, muebles e inmuebles. También afirman que la información es nula en relación al manejo contable y financiero de los recursos económicos que cuenta la IE.

En este indicador podemos concluir que no se está cumpliendo, lo cual perjudica al logro de los objetivos institucionales.

Es por toda la problemática que se evidencia en los cuadros anteriores que hemos elaborado la siguiente propuesta, que ayudará en gran medida a mejorar la deficiente gestión escolar en la IE N° 10360 “San Marcos”- Mocache del distrito de Olmos provincia y región Lambayeque.

MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.



3.2.- PROPUESTA:

3.2.1.- TÍTULO

PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LAS TEORÍAS DE PETER SENGE Y PILAR POZNER PARA MEJORAR LA DEFICIENTE GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 10360 “SAN MARCOS” – MOCAPE.

3.2.2 DATOS GENERALES

Institución Educativa : 10360 “San Marcos” Mocape

Directora : Jesús Madeley Díaz Bernal

Centro Poblado : Mocape

Distrito : Olmos

Región : Lambayeque

Responsables : Gladys Anita Bravo Saavedra

Wilder Cesar Espinoza Valdivia

3.2.3.- PRESENTACION:

La gestión educativa constituye hoy en día la base para mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación y de esta manera propiciar la formación integral de los niños y niñas.

Por tal motivo es de principal importancia construir espacios de reflexión sobre la planificación de los instrumentos de gestión que permitan ordenar el sentido y el funcionamiento de las instituciones educativas, generar condiciones óptimas para desarrollar el aprendizaje y trabajo en equipo donde cada uno de los agentes educativos se involucren en el desarrollo de las actividades escolares y se desempeñen en un buen clima organizacional y comunicación empática en la que el director se convierta en el líder pedagógico capaz de direccionar el trabajo institucional, pedagógico, administrativo y democrático de la manera más eficaz.

La gestión educativa comprende las dimensiones: Institucional, Pedagógica Didáctica, Social Comunitaria y Administrativa.

Nuestra propuesta está orientada a mejorar la deficiente gestión existente en la Institución Educativa N° 10360 “San Marcos” Mocache del distrito de Olmos provincia y región Lambayeque en las cuatro dimensiones de la gestión educativa.

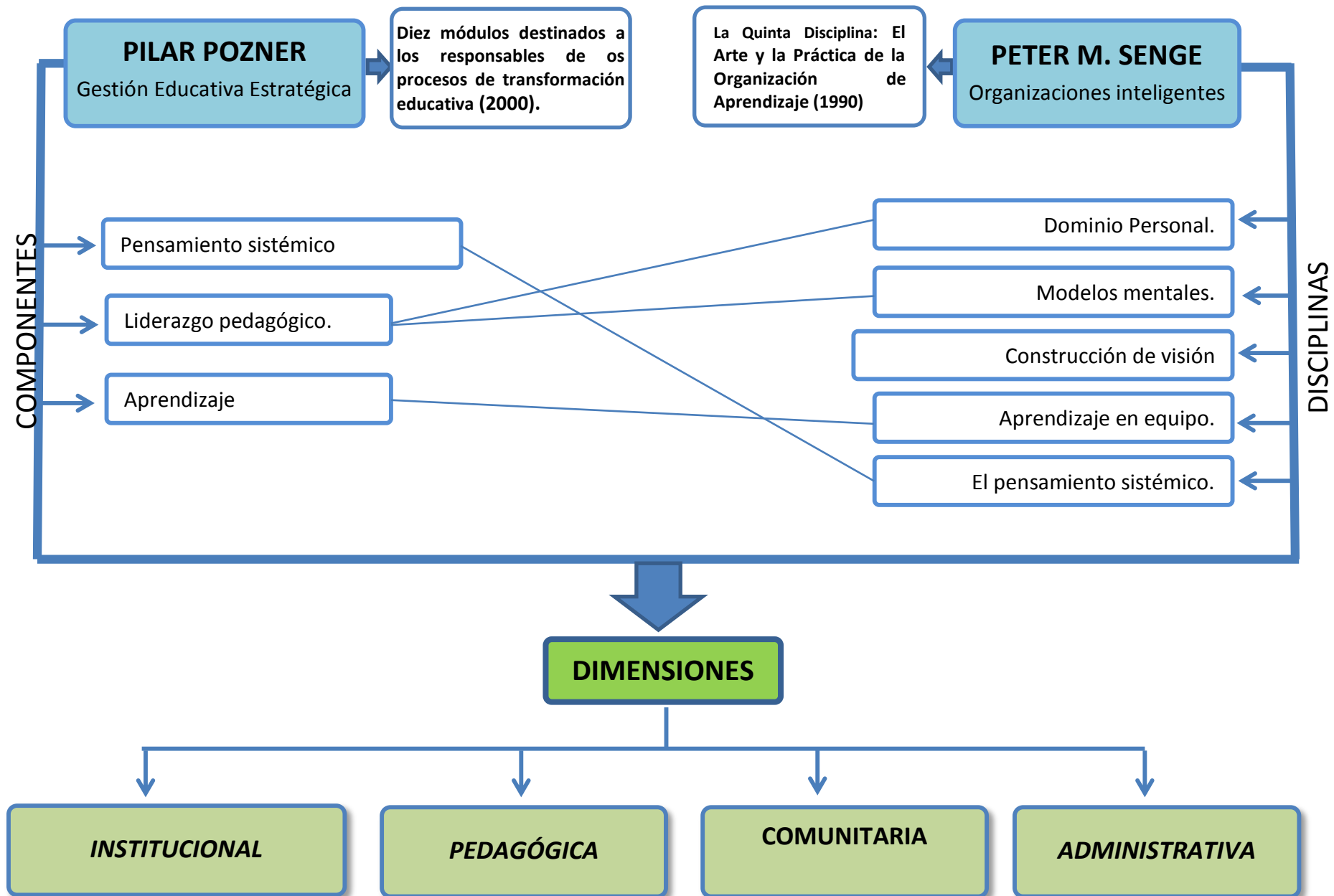
3.2.4 OBJETIVOS:

A.- General

Mejorar la gestión educativa de la IE N° 10360 “San Marcos”.

B.- Específicos:

- ✓ Elaborar los documentos de gestión con la participación de todos los agentes de la comunidad educativa
- ✓ Diseñar los documentos de Planificación curricular a través del trabajo en equipo en diferentes círculos de interaprendizaje.
- ✓ Involucrar a los padres de familia, comunidad y autoridades locales en el trabajo educativo
- ✓ Conducir los recursos humanos, económicos y financieros de manera responsable.



A.- DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

En esta dimensión se debe tener en cuenta la forma cómo se organiza la Institución Educativa: en su estructura, documentación, responsabilidades de todos los actores.

Es por ello que para poder direccionar la institución educativa de manera eficiente se debe contar con los documentos de gestión básicos para el buen funcionamiento de la entidad educativa: Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo, Manual de organización y funciones.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Se convierte en un plan estratégico dentro de la escuela, debe ser revisado y actualizado con la participación de todos los actores educativos convocados oportunamente por la directora; con el fin que entre ellos puedan plasmar los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, de acuerdo al diagnóstico situacional y a la problemática existente en su contexto. Asimismo poder plantear una visión compartida en la cual todos sepan hacia dónde ir, tengan en claro su visión de futuro y además comprometerse a participar en diferentes acciones, desarrollar sus habilidades personales y profesionales con el fin de embarcarse en la misión que traiga consigo las mejoras y el buen funcionamiento de la entidad educativa.

El Reglamento Interno

Documento orientador que regula la organización y el buen funcionamiento de institución educativa; en el cual se plasma las responsabilidades, deberes, derechos y sanciones de cada uno de los actores educativos.

Este documento debe ser elaborado de acuerdo a la Normatividad vigente, pero además teniendo en cuenta diferentes propuestas del personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia. Solamente si se les hace partícipes en su elaboración a toda la comunidad educativa, para su posterior aprobación podrán sentirse comprometidos en su cumplimiento.

Plan Anual de Trabajo (PAT)

Es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la Institución Educativa en el lapso de un año con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la escuela.

Este documento debe ser elaborado con la participación de los agentes educativos en su conjunto y teniendo en cuenta los compromisos de gestión escolar, los cuales tienen como propósito que los estudiantes logren los aprendizajes previstos y concluyan oportunamente cada nivel o ciclo educativo. Además, reciban el total de horas lectivas requeridas por parte de docentes, quienes deben mejorar continuamente su práctica pedagógica, en un ambiente que promueve una convivencia escolar positiva.

Manual de Organización y Funciones.

Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos institucionales así como las responsabilidades y obligaciones asignadas al cargo o puesto de trabajo, en concordancia con el marco legal y normativo correspondiente.

Permite a los directivos obtener información sobre el personal, sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.

B.- GESTIÓN PEDAGÓGICA

Esta dimensión se refiere al quehacer fundamental de la institución educativa: el proceso enseñanza y aprendizaje.

En tal sentido la directora de la Institución Educativa debe cumplir un rol fundamental como **LÍDER PEDAGÓGICO** al acompañar, concertar, motivar y promover que todos los agentes educativos sumen esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión y orientar sus acciones hacia la mejora de sus aprendizajes.

El liderazgo pedagógico convierte a la escuela en un espacio que promueve los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes articulando las acciones de toda la comunidad educativa hacia un mismo objetivo y haciendo uso adecuado de todos los recursos de los que dispone.

La Planificación Curricular

Se debe gestionar promoviendo el trabajo en equipo de sus docentes, considerando la realidad de su contexto, impulsando y poniendo en práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

El Proyecto Curricular Institucional y la Programación Anual

Será fruto de un consenso y del trabajo colegiado de los docentes con el acompañamiento de su gestora a través de la participación en reuniones de inter aprendizaje que les permita compartir ideas, intercambiar experiencias, definir el uso de recursos y materiales, agenciarse de nuevas metodologías y empoderarse de nuevas prácticas pedagógicas con el fin de desarrollar aprendizajes significativos en sus estudiantes y poder alcanzar los logros previstos y la mejora de los aprendizajes.

Las Unidades Didácticas

Deben partir de situaciones significativas pertinentes a la realidad local, cultural, social, económica, familiar de los estudiantes donde sus saberes previos les permitan ser la base de sus nuevos aprendizajes.

Las Sesiones de Aprendizaje

Se deben desarrollar por el docente teniendo en consideración los enfoques, procesos didácticos y pedagógicos de cada área y teniendo en cuenta el desarrollo de la competencia. Asimismo se tiene en consideración los ritmos y estilos de aprendizaje de sus estudiantes donde el docente desarrolla las estrategias didácticas, métodos de evaluación y el uso de materiales pertinentes en sus actividades planificadas.

El monitoreo Pedagógico

El monitoreo y asesoramiento pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional.

Las acciones de monitoreo y asesoramiento pedagógico para ser efectivas en el logro de aprendizajes deberán reunir las siguientes características:

Sistemático y pertinente: un seguimiento secuencial y organizado a cada docente para caracterizar las fortalezas y las debilidades de la práctica pedagógica de cada docente.

Flexible y gradual: Propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.

Formativa, motivadora y participativa: el líder pedagógico debe promover el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua.

Permanente e integral: Acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos.

C.- GESTIÓN COMUNITARIA:

Esta dimensión implica el modo en el que la Institución Educativa se relaciona con la comunidad de la cual forma parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la Institución Educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. Por tanto dentro de esta dimensión no pueden dejarse de trabajar los siguientes puntos: Relación de padres y madres de familia, Proyectos de Proyección Social, Relación con aliados estratégicos y convenios interinstitucionales y Proyectos medioambientales.

Relación con padres y madres de familia

La Institución Educativa es la responsable de regular los intercambios de participación entre la organización y la comunidad, estableciendo vínculos de pertenencia donde los padres y madres de familia se sientan motivados a participar en las diferentes actividades de gestión planificadas por la escuela y sobre todo se sientan comprometidos a apoyar en la educación de sus niños y niñas.

Proyectos de Proyección Social

La Escuela debe promover proyectos o servicios en beneficio de la comunidad, teniendo en cuenta las diferentes demandas, necesidades e intereses de la población escolar y su entorno local, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida y estimular el apoyo de las familias en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

Convenios interinstitucionales

La Institución Educativa debe promover y mantener una estrecha relación con los aliados estratégicos de su localidad y región: Postas médicas, gobernación, municipalidad, Parroquia, comisaría, Ugeles, gobierno regional y organismos no gubernamentales con la finalidad de gestionar y realizar diversos convenios interinstitucionales referentes a Salud, Seguridad, Infraestructura, equipamiento, Proyectos económicos, etc.

En tal sentido la escuela debe tener bien definidos sus objetivos estratégicos para abordar su desarrollo mediante la participación del aliado estratégico permanente y a través de un convenio de participación.

Proyectos ambientales

La generación de los proyectos ambientales en la escuela deben realizarse con el fin de desarrollar la **educación ambiental**, donde toda la comunidad educativa se relaciona con su ambiente, con su entorno y busca un cambio de actitud, una toma de conciencia de conservar racionalmente nuestros recursos para el futuro, contribuir a la disminución de la contaminación ambiental y sobretodo de mejorar la calidad de vida.

D.- DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA:

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la Institución Educativa; como también el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza - aprendizaje, buscando en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Presupuesto económico

Todas las instituciones educativas públicas son beneficiarias cada año del Programa de Mantenimiento de Locales Escolares a través del cual se transfiere un monto de dinero para invertirlo en diferentes rubros para el mejoramiento de la infraestructura de los locales escolares.

En tal sentido la directora debe asumir con responsabilidad este trabajo conformando sus comités a tiempo, priorizando las necesidades de la escuela, contratando personal calificado para la ejecución de la obra y sobre todo rendir un balance transparente y reportar la declaración de gastos en las fechas programadas.

Distribución de tiempo, Jornadas de trabajo

La directora deberá conformar sus comisiones de trabajo en forma oportuna y democrática para elaborar el cuadro de horas y establecer su cronograma de trabajo y actividades institucionales de manera consensuada y democrática. Del mismo modo se informará a todo su personal docente, administrativo y de servicio el horario establecido para su jornada de trabajo mediante la difusión de la calendarización escolar.

Recursos materiales

La directora es la responsable de velar por el mantenimiento, reparación e implementación de los materiales y recursos educativos con los que cuenta la institución educativa y agenciarse de otros según se requiera.

Los maestros, estudiantes y demás personal, deben contribuir con el cuidado y preservación de los materiales educativos, ya que su uso es indispensable en el desarrollo de los aprendizajes de los niños y niñas.

Relación con Instancias del MED

La directora mantiene una relación directa con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) con la cual coordina, informa, gestiona diferentes proyectos y documentos de la Institución Educativa.

Es además de vital importancia el conocimiento de la normatividad vigente que respalde su gestión y brinde orientaciones básicas para el buen desenvolvimiento del trabajo educativo.

CONCLUSIONES

1. Después del análisis de los resultados podemos concluir que en la dimensión institucional no existe buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa, mientras el 80% de los encuestados manifiesta que no tuvo participación en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), en la dimensión pedagógica no se brinda orientaciones para la planificación curricular, ni existen los parámetros pertinentes de acompañamiento pedagógico, en la dimensión comunitaria no se generan espacios de trabajo conjunto de los padres de familia y autoridades locales en el desarrollo de actividades institucionales, en la dimensión administrativa no se han realizado gestiones para implementar servicios básicos de infraestructura y equipamiento de medios y recursos educativos.
2. La Revisión del marco teórico y el análisis de las teorías de Peter Senge con sus aportes a nivel organizacional y la teoría de Pilar Pozner de forma específica en lo educativo nos sirvieron de base para formular nuestra propuesta de gestión estratégica.
3. Nuestra propuesta contribuirá de manera significativa al mejoramiento de la deficiente gestión educativa existente en la IE N° 10360, ya que está fundamentada sobre la base de la realidad existente.

RECOMENDACIONES

1. La directora de la Institución Educativa debe trabajar en forma conjunta y coordinada con toda la comunidad educativa para la reformulación de los documentos de gestión y el desarrollo de actividades institucionales.
2. El Proyecto Curricular, la Planificación Anual, Unidades y Sesiones de Aprendizaje deben ser el fruto de un trabajo consensuado entre docentes y desarrollado en círculos de interaprendizaje donde la directora ejerza un trabajo de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente.
3. La directora debe establecer una buena relación con la comunidad, involucrando a los padres de familia y autoridades locales con el fin de obtener su apoyo y participación en las diferentes actividades y proyectos que ejecute la Institución Educativa en beneficio de los estudiantes de los diferentes niveles.
4. La directora debe mantener buenas relaciones interpersonales con los diferentes agentes educativos, gestionar los recursos económicos y financieros de manera coordinada y transparente, velar por la conservación de los materiales y recursos educativos y su distribución de manera equitativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Argentina:

Editorial Troquel.

Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa Enfoques y Procesos*. Lima: Editorial de la Universidad de Lima.

Carrasco, S.O. (1995). *Metodología de la Investigación Científica. Aplicación en educación y otras ciencias sociales*. (Primera Edición). Lima: Editorial San Marcos.

Casassus, J. (s.f.). Problemas de la gestión educativa en América Latina.

[archivo PDF]. Recuperado de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiDm9rr7cvVAhUC0iYKHVq1A7QQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.lie.upn.mx%2Fdocs%2FEspecializacion%2FGestion%2FLec2%2520.pdf&usg=AFQjCNHp4eXzzABKtDNRBnYUEjRKqFbh5Q>

Delors, J. (1997) *La educación encierra un tesoro. Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. México: Ediciones UNESCO.

Escalante, J. R. (2009). *Propuesta de un modelo de Gestión Institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa de la IE “Independencia Americana” de la región Arequipa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.

Escuela Agroecológica de Pirque. (s.f.). Manual de gestión directiva en un modelo holístico. [archivo PDF]. Recuperado de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiv6rWq3MvVAhVG6CYKHTr2D8EQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Ffundacionorigen.cl%2Fesp%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F11%2FManual-Gestion-Directiva.pdf&usg=AFQjCNGtER71n1ey-ipB4VIAImadjW2wBQ>

Gallegos, J. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización.

Lima: Editorial San Marcos.

Henry Mintzberg. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

Hermida, J. y otros. (1996). *Administración Estratégica*. Buenos Aires:

Ediciones Macchi.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación -UNESCO (2000). *Diez*

módulos destinados a los responsables de los procesos de

transformación educativa. (Módulo 2: Gestión educativa estratégica).

Buenos Aires: Ediciones Paginar.net.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación -UNESCO (2000). *Diez*

módulos destinados a los responsables de los procesos de

transformación educativa. (Módulo 3: Liderazgo). Buenos Aires:

Ediciones Paginar.net.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación -UNESCO (2000). *Diez*

módulos destinados a los responsables de los procesos de

transformación educativa. (Módulo 4: Comunicación). Buenos Aires:

Ediciones Paginar.net.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación -UNESCO (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. (Módulo 9: Trabajo en equipo). Buenos Aires: Ediciones Paginar.net.

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa?* (segunda edición). Lima: Burcon Impresores y Derivados SAC.

La Gestión Educativa. (2006, 09 de noviembre). [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://lageducativa.blogspot.pe/>

Ministerio de educación. (2009) *Diseño curricular Nacional de la E.B.R. educación primaria*. Impreso en Perú.

Ministerio de educación (s.f.). *Rutas del aprendizaje: Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete S.A.

Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (2010). (segunda edición). México.

Peter Senge. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge

Quispe, C. (2008). *Modelo de Planificación Estratégica Institucional para mejorar la Calidad Educativa de la Institución Educativa N° 40683 "Roff Laumer" del Anexo de Pucchun distrito de Mariscal Cáceres, provincia de Camaná Arequipa* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración. (pp.10-11)

- Roque, G. (2015). *Liderazgo del director y su correlación con la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias urbanas de la región puno 2012*. (Tesis doctoral). Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez". Juliaca.
- Senge, P. (1992). *"La Quinta Disciplina" El Arte y las prácticas de la organización*. Barcelona: Editorial Granica.
- Tarqui, H. T. (2009). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la teoría de Relaciones Humanas y desarrollo organizacional de la Institución Educativa N° 40374 Elías Cáceres Lozada del distrito de Chivay*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.
- Valdivia, V. E. (2007). *Propuesta para mejorar la gestión directiva de la Institución Educativa 40518 El Fiscal UGEL Islay. Departamento de Arequipa en Educación Primaria de Menores*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.

ANEXOS

ENCUESTA

Estimado(a) docente:

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer sus opiniones y percepciones sobre la Gestión escolar que se desarrolla en la IE N° 10360 "San Marcos"- Mocache. La información recogida nos permitirá realizar una investigación de trabajo de tesis.

No hay respuestas correctas o incorrectas, no se trata de una evaluación de sus conocimientos, sino de dar su opinión anónima sobre su I.E. para que pueda mejorar.

Muchas gracias por su colaboración:

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) sobre la opción que se parezca más a lo que sucede en su Institución Educativa. Debe marcar SI o NO en todas las opciones de las preguntas.

Le hacemos recordar que es anónima, por favor trate que la información que nos brinde sea lo más sincera posible.

1.- GESTIÓN INSTITUCIONAL:

- | | | | |
|--|---|----|----|
| h) Cuenta tu Institución Educativa con Proyecto Educativo Institucional (PEI). | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| i) Conoce la misión, visión, objetivos estratégicos, propuesta pedagógica y de gestión. | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| j) El PEI se diseñó de manera participativa, basado en el diagnóstico institucional, familiar y social. | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| k) La IE asegura que todos sus miembros tengan claridad sobre sus roles y funciones en el proceso de enseñanza –aprendizaje . | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| l) En la IE realiza acciones que promuevan el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad. | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| m) Considera que en su IE existe un buen clima institucional. | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| n) Los directivos comunican oportunamente asuntos relacionados con la IE. | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |

2.- GESTIÓN PEDAGÓGICA:

- | | | | |
|--|---|----|----|
| a) La IE brinda orientaciones para la planificación curricular. | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| b) Usted cree que su directivo, poseen la capacidad técnica que le permita brindar apoyo a sus docentes en el desarrollo de sus prácticas pedagógicas. | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| c) Se genera comunicación permanente a través del diálogo, el consenso y la negociación por parte de su directivo. | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |
| d) La dirección de la IE, genera espacios de reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora del proceso enseñanza aprendizaje | <table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table> | SÍ | NO |
| SÍ | NO | | |

- e) La IE realiza el monitoreo, acompañamiento y/o supervisión de las sesiones de aprendizaje que promuevan altos niveles de desempeños.

SÍ	NO
----	----
- f) Conozco cuales son mis funciones docentes establecidas en el Marco del Buen Desempeño Docente.

SÍ	NO
----	----
- g) La IE ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, talleres, u otros mecanismos para actualizar mis conocimientos y habilidades docentes en:
- | | | | | | |
|---|--|---------|--------------|-------------|-------|
| ❖ | Implementar estrategias pedagógicas para el aprendizaje de mis estudiantes. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
| ❖ | Actualizar mis conocimientos sobre programación curricular. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
| ❖ | Actualizar mis conocimientos en las rutas de aprendizajes y mapas de progreso. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
| ❖ | Incorporar el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de mis estudiantes. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | POCAS VECES | NUNCA |
- h) En la IE reconoce y felicita a los docentes que evidencian buenas prácticas docentes, labor destacada; o que culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado.

SÍ	NO
----	----
- i) La IE desarrolla programas de apoyo o nivelación para los estudiantes con bajo rendimiento.

SÍ	NO
----	----
- j) Las Instancias de participación existentes (CONEI, APAFA, Municipio Escolar, Consejo Académico) contribuyen desde sus roles a la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.

SÍ	NO
----	----

3.- GESTIÓN COMUNITARIA:

- f) La IE genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos de la institución.

SÍ	NO
----	----
- g) los padres de familia brindan información relevante sobre los intereses, rutinas en casa, características de su entorno familiar, y otros aspectos sobre los estudiantes.

SÍ	NO
----	----
- h) He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local, y los he utilizado en mis sesiones de aprendizaje.

SÍ	NO
----	----
- i) He invitado a los padres de familia y/o miembros de la comunidad a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencias y/o saberes, relacionados con los temas programados.

SÍ	NO
----	----
- j) La dirección de la IE, promueve la participación de la comunidad educativa en su conjunto (estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia, autoridades representativas) en el desarrollo de actividades institucionales.

SÍ	NO
----	----

4.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

- f) La IE gestiona oportunamente mejoras o implementación de los servicios básicos.
- g) La IE cuenta con ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje (laboratorios, bibliotecas, espacios recreativos y deportivos, entre otros).
- h) la IE está equipada con material didáctico (textos, láminas, maquetas u otros) y equipos (audio, visual, científico, musical, tecnológico u otros) acordes a las competencias a desarrollar.
- i) Existe personal designado para el cuidado y control (inventario) de los equipos, materiales e infraestructura.
- j) La IE brinda información periódica sobre las mejoras realizadas en la infraestructura, equipamiento y recursos para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.

SÍ	NO
----	----

SÍ	NO
----	----

SÍ	NO
----	----

SÍ	NO
----	----

SÍ	NO
----	----