

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO – PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DIRECTORAL PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE GESTION PEDAGÓGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
72076 DEL DISTRITO DE LA PROVINCIA DE AZANGARO – REGION PUNO.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION.**

AUTORA

BERTHA MACHACA MAMANI

ASESOR

DR. PERCY MORANTE GAMARRA

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

Estrategias del desempeño directoral para mejorar la calidad de gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 72076 del distrito de la provincia de Azángaro, región Puno.

Presentada por:

BERTHA MACHACA MAMANI
AUTORA

DR. PERCY MORANTE GAMARRA
ASESOR

Aprobada por:

DR. MANUEL BANCES ACOSTA
PRESIDENTE DEL JURADO

DRA. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
SECRETARIA DEL JURADO

M.Sc. MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ
VOCAL DEL JURADO

2018

DEDICATORIA

A mis padres, a mis hijos y mi esposo,
razón de mi existencia.

AGRADECIMIENTO

- A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque por brindarme la oportunidad de seguir estudios de postgrado. Además, agradezco por la inculcación de un nuevo paradigma de investigación científica: critico – propositivo.
- A todos los docentes del programa de maestría por sus enseñanzas significativas y valiosas durante mi formación académica científica.

ÍNDICE

Pág.

EPIGRAFE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ESTUDIO FACTO – PERCEPTIBLE DEL OBJETO

1.1.	Ubicación del objeto de estudio.....	13
1.2.	¿Cómo surge el problema?.....	15
1.3.	Análisis Crítico del objeto.....	20
1.4.	Metodología de la investigación.....	27

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Teóricas científicas.....	32
2.1.1.	Teoría de sistemas en gestión pedagógica.....	32
2.1.2.	Teoría de administración dialógica en gestión pedagógica.....	35
2.2.	Base conceptual.....	39
2.2.1.	Modelo de desempeño del director.....	39
2.2.2.	Gestión pedagógica.....	42
2.2.3.	Definición de términos.....	48

CAPITULO III: RESULTADO Y PROPUESTA

3.1.	Análisis e interpretación de los datos.....	53
------	---	----

3.2. Modelo teórico de la propuesta.....	83
3.3. Propuesta.....	84
3.3.1. Presentación.....	84
3.3.2. Fundamentación.....	85
3.3.3. Objetivos.....	93
3.3.4. Contenidos.....	93
3.3.5. Principios de gestión de pedagógica.....	94
3.3.6. Modelo de Director.....	98
3.3.7. Estrategias metodológicas.....	100

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

APENDICE

RESUMEN

El presente trabajo de investigación científica titulado Estrategias de desempeño directoral para mejorar la calidad de gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 72076 del distrito de San Juan de Salinas de la provincia de Azángaro, región Puno, emerge como respuesta de la deficiente de la deficiente gestión pedagógica en la institución educativa, lo que se ve evidenciado en serias limitaciones teóricas conceptuales y metodológicas del proceso curricular – didáctico desde su planificación, ejecución y evaluación de los actores educativos. Teniendo en cuenta que la gestión pedagógica es considerada como el componente de mayor relevancia en el proceso formativo de los estudiantes.

Ante esta problemática el objetivo planteado es: diseñar y proponer el modelo de desempeño del director basado en la teoría de sistemas y en la teoría de administración dialógica para mejorar la calidad de gestión pedagógica y la idea a defender en este trabajo (hipótesis) es si se diseña y se propone el modelo de desempeño directoral eficaz y eficiente, entonces se mejora la calidad de gestión pedagógica. Tomando como base de los resultados obtenidos en el presente trabajo se presenta el modelo de desempeño directoral y la propuesta de optimización de gestión pedagógica como aporte investigativo y cierta originalidad y novedad por su enfoque. Teniendo en cuenta que toda investigación de posgrado tiene que ser aportativa y contributiva y de interés social e institucional.

En el desarrollo investigativo y solución del problema planteado se ha empleado el enfoque sistémico, complejo y dialógico, mediante el uso de multimétodos científicas, tales como el histórico – lógico, analítico – sintético, deductivo – inductivo, el modelo; lo concreto y lo abstracto. Por otro lado, se ha utilizado los métodos empíricos como la medición y la encuesta dirigido a los docentes.

La autora

SUMMARY

The present work of scientific research entitled Directional performance strategies to improve the quality of pedagogical management of the Educational Institution No. 72076 of the district of San Juan de Salinas of the province of Azángaro, Puno region, emerges as a response of the deficient of poor management pedagogical in the educational institution, which is evidenced in serious theoretical and methodological limitations of the curricular - didactic process from its planning, execution and evaluation of educational actors. Taking into account that pedagogical management is considered as the most relevant component in the students' training process.

Faced with this problem the objective is: design and propose the model of performance of the director based on systems theory and the theory of dialogical administration to improve the quality of pedagogical management and the idea to defend in this work (hypothesis) is if The effective and efficient directorial performance model is designed and proposed, so the quality of pedagogical management is improved. Based on the results obtained in this paper, the directorial performance model and the pedagogical management optimization proposal are presented as a research contribution and a certain originality and novelty for its approach. Bearing in mind that all postgraduate research has to be contributive and contributory and of social and institutional interest.

In the research development and solution of the problem posed, the systemic, complex and dialogical approach has been used, through the use of scientific multimethods, such as the historical - logical, analytical - synthetic, deductive - inductive, the model; the concrete and the abstract. On the other hand, empirical methods such as measurement and the survey directed to teachers have been used.

The author

INTRODUCCIÓN

La sociedad global es un macro sistema una totalidad estructural y funcional, constituido por diversos subsistemas como: el económico, político, cultural, educativo entre otros, donde las diversas, relaciones son de carácter simétricas y su dinámica obedece a las leyes y determinaciones asociado a los azares o aleatoriedades del futuro impredecible.

En el marco de esta realidad la educación como subsistema cumple “el encargo social de formación de un modelo de hombre que la sociedad demanda” (Álvarez, C. 2005), dicha configuración debería ser un mecanismo del desarrollo humano multidimensional siendo la educación un medio de transformación personal y social, y mismo tiempo la sociedad dinamiza el proceso educativo. En este sentido la interinfluencia entre la sociedad y educación, esto una verdad incuestionable.

La escuela es un sistema complejo y dialógico configurado en una totalidad concreta y contenida básicamente por las dimensiones: educativas como el aspecto institucional, administrativo y pedagógico, cuya diferencias entre ellos, no es obstáculo sino que refuerza la unidad funcional en un clima armónico y a la vez discrepante no implica disfunción, sino que es la misma naturaleza institucional donde predomina la unidad en la diversidad y diversidad en la unidad que son principios inobjectables, no siempre conducentes al antagonismo cuando se resuelve la contrariedad adecuadamente, mediante una gestión educativa competente productiva y creativa.

Actualmente en el país, regional y local existen problemas administrativos y pedagógicos como reflejo de nuestra sociedad en crisis generalizada, en consecuencia, este es un reto que debe asumir la comunidad educativa, si se quiere mejorar la calidad educativa. Particularmente en la Institución Educativa N° 72076 del distrito de Salinas se observa una serie de dificultades administrativas y pedagógicas, especialmente, es evidente ciertas limitaciones

en materia de gestión del capitalismo humano relacionado con el desarrollo curricular y pedagógico, donde los actores educativos o los docentes no están en desempeño laboral a la altura de las exigencias de la época actual de la “sociedad del conocimiento” (Drucker, P. 1996) que nos ha tocado vivir. Teniendo en cuenta que el aspecto pedagógico es la razón de la existencia de la escuela, en su misión de formación de calidad de los estudiantes, en consecuencia, el gerente de la institución educativa debería tomar interés y accionar adecuadamente en el sector del profesorado con el propósito de mejorar la labor pedagógica sustentado en principios de currículo y didáctica científica desarrolladora y humanista, y a la vez el director es modelo pedagógico digno de imitar.

Por principio ontológico, epistemológico, gnoseológico y metodológico toda la investigación tiene como punto de partida el problema, y no siempre sólo para describir, explicar e interpretar, sino básicamente para resolver en alguna medida y de tal forma que satisfaga las necesidades socioeducativas. “El punto de partida del proceso de investigación científica es el problema, que se manifiesta en la parte de la realidad objetiva” (Álvarez, C.2002). En este caso **Problema** de nuestra investigación está dado por la baja calidad de gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 72076 del distrito de Salinas de la provincia de Azángaro, región Puno, dicha situación se manifiesta en la elaboración, ejecución, evaluación entre otros aspectos, de la esfera curricular y didáctica. Por otro lado, el **Objeto** de estudio esta concretado en el proceso de gestión educativa de la I.E. indicada. El **Objetivo** es elaborar y proponer un modelo de estrategias interdependientes para mejorar la calidad de gestión pedagógica en la I.E. N° 72076 del distrito de Salinas de la provincia de Azángaro, región Puno.

De este objetivo general se ha concretado el logro de los siguientes objetivos específicos o tareas:

- Análisis crítico del objeto de estudio, desde su génesis, evolución histórica, caracterización actual y tendencias.

- Elaboración del fundamento teórico – conceptual del problema de investigación.
- Presentación de los resultados, modelo teórico y la propuesta.

El **campo de acción**, está dado por el proceso de gestión pedagógica en las dimensiones curriculares y didáctica en al I.E. señalada. Se asume como Hipótesis (idea a defender) Si se elabora y se propone el modelo de desempeño del director, fundado en la teoría de sistemas y le teoría de administración dialógica, entonces se mejora la calidad de gestión pedagógica en al I. E. 72076 del distrito de Salinas de la provincia de Azángaro, región Puno. Nuestro **Aporte teórico**, constituye la creación del modelo de desempeño laboral del director en la gestión pedagógica, que no es otra cosa que la modelación del objeto su solución. La significación práctica implica el vínculo de acciones investigativas con el presupuesto teórico conceptual, su sistematización correspondiente y la inclusión del aporte teórico para la práctica social. **Actualidad**, esa el tema desarrollado constituye problema que afecta a la comunidad educativa, particularmente a los estudiantes cuando el factor pedagógico de una institución educativa no esta tan cualificada en su forma y contenido. En este sentido la situación problemica de gestión pedagógica es un problema actual y merecía esta intervención investigativa que en alguna medida ha contribuido en su mejoramiento. La metodología en el presente trabajo de tesis es de nivel descriptivo crítico y propositivo, cuyas unidades de análisis o población de estudio está constituido por todos los docentes de la institución educativa (población de estudio).

En la elaboración del trabajo está inmerso en nuestra concepción sistémica compleja y dialógica del objeto de estudio, desde esta perspectiva emerge la determinación del método de investigación, desde esta perspectiva emerge la determinación de métodos de investigación como dice Kopnin “la concepción del mundo determina nuestro método”. Precisamente los operadores técnicos – metodológico utilizados durante el trabajo indagativo fueron los métodos teóricos

científicos y empíricos, tales como: histórico – lógico; análisis y síntesis; inductivo y deductivo sistémicos, lo concreto y lo abstracto con frecuencia el método de modelación, en la parte práctica se ha empleado el método de encuesta y medición porcentual de las respuestas de los docentes encuestados. Para el recojo de información de trabajo de campo se ha elaborado el instrumento de cuestionario, con preguntas en concordancia de los objetivos formulados. Para la estructuración del aspecto teórico conceptual se ha empleado la técnica de fichaje, (fichas textuales y de resumen) con los cuales se ha extraído informaciones de las fuentes bibliográficas.

El enfoque multimétodo y técnica se ha utilizado en todo el proceso indagativo. Teniendo en cuenta que ningún método es autosuficiente siempre requiere la complementación metodológica, pero por ciertas condiciones se ha utilizado cualquiera de ellos por ejemplo el método de la modelación del objeto de estudio.

Finalmente cabe señalar que este estudio es una aproximación o acercamiento a la comprensión descriptiva y explicativa e interpretativa del objeto. Valer decir es un estudio, porque no decir provisional, pero tiene valor científico en la situación actual.

CAPITULO I

ESTUDIO FACTO – PERCEPTIBLE DEL OBJETO

1.1. **Ubicación del objeto de estudio.**

El objeto – problema de investigación está ubicado en el poblado de Sal - distrito de San Juan de Salinas de la provincia de Azángaro, región Puno, a 3841 metros de altitud sobre el nivel del mar, entre las coordenadas geográficas de latitud sur: 15°00'51" y longitud de Oeste 70°16'12". Tiene una extensión territorial de 106 kilómetros cuadrados. Limita por el norte con el distrito de Azángaro; y por el sur distrito de Arapa; por este distrito de Arapay y el distrito de Azángaro y por el oeste con el distrito de Santiago de Pupuja.

En cuanto a los recursos naturales de flora y fauna son propios del espacio climático que ocupa. La flora está dada por la presencia de plantas menores de acuerdo al piso ecológico en que se encuentra dicho distrito, así como la avena, quinua, papa, que son sembrados y cultivados para el consumo y comercialización, así mismo tiene un recurso natural como el Ichu que sirve de forraje para el ganado. La fauna está dada por una variedad de animales menores domésticos es decir son criados para el consumo como ovejas, vacunos, conejos, gallinas, entre otros.

Por otro lado, también se observa una importante laguna con una extensión de 1,560 has. Sus aguas contienen productos de sal evaporita utilizada para el consumo humano. Que vendría a ser un recurso natural potencial en la producción de sal a nivel de toda la región Puno, cuentan los pobladores que en 1896 durante el gobierno de Nicolás Piérola, en este pueblo se instaló un estanco de sal, con la finalidad de captar fondos necesarios para recuperar los territorios de Tacna y Arica, a partir de ese momento se aplicó un control estricto en cuanto a la producción y distribución del mineral a cargo de un alférez y un sargento de vigilancia, complementada con tres jefes de ronda y 20 vigilantes. De modo que los pobladores de San Juan de Salinas no podían explotar ni comercializar este recurso natural. Como consecuencia se producen los primeros enfrentamientos entre los

representantes del estado y los pobladores nativos. En 1927 la disputa por la explotación salinera se acentuó aún más, con grandes jornadas de lucha y enfrentamiento.

En la actualidad la cosecha se realiza en los meses de junio y agosto de cada año, utilizando como instrumentos la pala, pico y la carretilla, durante esos meses un aproximado de 5,000 a 7,000 pobladores se dedican a dicha actividad, donde cada propietario tiene una parcela de 6 a 10 metros de ancho, cada poblador traslada el producto al contorno de la laguna, formando grandes montículos de sal denominado KOMANAS, que oscilan a 400 a 1500 sacos, posteriormente en cubierto con tierra luego ser golpeado con una tabla para la protección de las inclemencias climatológicas, la comercialización de dicho producto es todo el año variando el precio de 11 a 15 soles el saco de 50 kilos, que es embolsado en el mismo lugar cosido y posteriormente trasladados en un camión procedente a la ciudad de Azángaro, Juliaca entre otros, para luego ser procesado y comercializado las ciudades de Cusco, Andahuaylas, Apurímac, Ayacucho, la Rinconada entre otros, lo que llama la atención y la curiosidad a los visitantes, prosiguiendo en la ruta divisamos una atractiva isla denominada isla Copacabana, en el cual al pie se observa la erosión del líquido para luego con el transcurrir de los meses se mezcla con el agua de toda la laguna se seca y nace el producto que es la sal.

En cuanto al turismo cuenta con zonas atractivas para los viajeros turistas como la iglesia San Juan Bautista, la laguna de San Juan de Salinas donde increíble e inexplicablemente encontramos una variedad de aves, que llama la atención y curiosidad a los visitantes, asimismo posee una atractiva isla denominada Copacabana.

El objeto de la investigación como ya dijo se encuentra en San Juan de Salinas de la provincia de Azángaro y en la región Puno este último es uno de los espacios alto andino del sur peruano, cuya capital se denomina con

el mismo nombre una ciudad muy importante por su ubicación geográfica que se distingue por su cultura quechua y aymara como mezcla de cultura hispano u occidental se caracteriza por la presencia ecológica y atractiva, razón por el cual visitan muchos turistas extranjeros y nacionales, su vía de comunicación es óptima que pone en comunicación los departamentos de Arequipa, Tacna, Moquegua y el vecino país de Bolivia, destacándose en comercio; por otro lado cabe señalar que Puno es considerado como capital folclórica del Perú por la práctica de v diversidad de danzas andinas propias del lugar.

Finalmente cabe destacar la producción agrícola y pecuaria como la minería, la artesanía y el comercio.

1.2. ¿Cómo surge el problema?

En primer lugar, es necesario concebir correctamente el problema científico. Según B. Castellanos (2000); el problema es la contradicción entre una situación actual del objeto y una situación deseable. Revela un segmento de la realidad donde el conocimiento es insuficiente o parcial en al cual prevalecen modos de actuación insatisfactorios, expresando al mismo tiempo, la respuesta o solución que no está contenida en la región de lo conocido. Ello conduce al despliegue de una actividad para resolver la contradicción y llegar a la situación deseable de ahí su papel rector en la investigación". Vale decir el problema científico es la contradicción entre la situación actual, que responde a la pregunta el porqué, y con la situación deseada o anhelada que responde a la pregunta el para qué. El primero (variable independiente del problema) y el segundo (variable dependiente) objetivo. Ahora la pregunta es cómo surge el problema actual de nuestra investigación. Teniendo en cuenta que el problema no está en vacío, sino que está en el objeto, en buena cuenta, no hay problema sin objeto ni objeto sin problema. El objeto portador del problema implica el proceso de gestión pedagógica. Por eso el objeto problema es un proceso histórico, no existe

objeto sin proceso ni proceso sin objeto. En este caso el problema es una necesidad, ahí está su nacimiento su génesis. Esa necesidad se expresa en ciertas limitaciones o deficiencias de gestión pedagógica por parte del director de la institución educativa N° 72076 del distrito de Salinas de la provincia de Azángaro de la región Puno. La gestión de recursos humanos (del personal docente) está a cargo del director, quien planifica y desarrolla dicha actividad con propósito claro de mejorar el desempeño laboral de los docentes. Esta actividad se viene desarrollándose desde el inicio del desarrollo educativo institucional que podemos periodificar en dos etapas claramente diferenciadas en el marco de la hegemonía de los modelos pedagógicos y sus respectivos tipos de administración correspondiente del desarrollo social históricamente concreta.

La primera etapa del desarrollo de la gestión pedagógica corresponde a la gestión clásica administrativa, en el marco del modelo pedagógico del conductismo o simplemente denominado el positivismo pedagógico que data desde el gobierno de Velazco Alvarado (década setenta, ochenta del siglo pasado). Esto en el ámbito de la sociedad industrial capitalista. En esta época la gestión educativa en el área personal docente básicamente se caracteriza por su enfoque estructural, funcionalista, con una dirección autoritaria, tecnicista, pragmática y eficientista, donde el docente debe afanarse por la concreción de la tecnología de esa época entonces, con objetivos analíticos operacionales rígidos centrados en la transmisión de contenidos técnico – cognoscitivistas para la formación de estudiantes eficientes para las fábricas de servicios. Donde los docentes deben programar y desarrollar actividades didácticas para la formación de conductas operadoras prácticas, sin pensar tanto, ni reflexionar del que y porqué y para qué de las cosas, hechos y de sí mismo. El docente es capacitado para ejercer eficientemente lo programado de contenidos prácticos. En este sentido como dice Alvarado (1998), “la supervisión educativa a los docentes es unilateral focalizado en hacer y cumplir

estrictamente lo programado ajeno a la flexibilidad que demanda situaciones concretas”. En este sentido en esta etapa evolutiva de la gestión de recursos humanos educativos está centrado en la formación e información “egomaquina” (Savater, F. 2005) del docente mediante las capacitaciones y supervisiones, es decir pasa por la tecnologización docente porque predomina en la administración educativa “el interés técnico” (Haberman, J. 2002), mediante el enfoque funcionalista burocrático, normativo, cerrado, rígido y unilateral, centrado en el tecnicismo controlista y eficientista de labor docente, en esto radica la génesis y evolución histórica del problema de investigación educativa concretamente en la institución educativa de nivel primaria N° 72076 del poblado estanco de sal.

En la memoria de la clausura del año escolar reza lo siguiente: “Los docentes deben cumplir estrictamente sin dudas ni murmuraciones los aspectos técnico pedagógico tal como sea diseñado con fines de formación de estudiantes para el trabajo técnico productivo”. En este caso la dirección de la administración educativa está abocado en la supervisión tecnicista, al margen de la actividad integralista científica y humanista que debe desplegar el docente. Es decir, el trabajo docente en el aula se interactúa básicamente en tres dimensiones que forman un todo: la dimensión cognitiva, la dimensión práxica y la dimensión valorativa. Razón por la cual, la gestión, dirección, control y evaluación del docente debe ser tridimensional.

La segunda etapa histórica de la gestión educativa corresponde desde la década de los 90 del siglo pasado concretamente desde el gobierno corrupto neoliberal de Fujimori, se observa el cambio del paradigma educativo de la administración positivista del funcionalismo estructural al paradigma al paradigma constructivista, relativista y pragmático, en correspondencia del proceso de la globalización del mundo influenciado por

la revolución silenciosa de la ciencia, tecnología e informática comunicacional que dio la emergencia de la “sociedad del conocimiento” (Druker, P.1996). En este contexto se observa también el cambio del modelo pedagógico conductista (escuela nueva tecnicista) al modelo pedagógico del constructivismo neoliberal postmoderno, pragmático y tecnicista neoliberal como Román, M. (2004) afirma: “La sociedad postmoderna es eminentemente tecnicista”, en oposición del enfoque sistémico, holístico y complejo.

En esta etapa con la gestión educativa, los preconizadores de la administración educativa en la sociedad del conocimiento definen la gestión educativa es el peloteo de organizaciones, innovación, exploración de lo posible, mejora continua, profesionalización de acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión del futuro, comunicación, aprendizaje y estrategias, construcción de redes. La gestión es un término que abarca a varias dimensiones: gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica, y desde el punto de vista de la teoría organizacional es una serie de actividades horizontales y verticales, que permita el proceso y resultados positivos de interés social. En esta coyuntura la gestión educativa en general y particularmente la gestión pedagógica en la Institución Educativa primaria N° 72076, no está a la altura de las exigencias del mundo cambiante, sigue siendo una gestión pragmática cerrada en hacer por hacer, sin tener en cuenta que todo es un proceso consciente en las dimensiones curriculares y didáctico, caracterizado por el centralismo vertical unilateral, centrado en lo normativo, sin margen temporo – espacial para la innovación creativa que permite el mejoramiento de la calidad del desempeño laboral, para lo cual una gestión moderna debe abarcar básicamente la capacitación permanente de los recursos humanos en el saber y hacer pedagógico y curricular, donde el director demuestra el liderazgo apropiado, la competencia profesional en

todas las dimensiones y subdimensiones para que pueda transformar la ecología mental de los docentes, en “hombres pensantes y operantes” (Mariategui, J. 1980) y no pragmáticos ciegos, sin capacidad reflexiva crítica y creativa, a partir de la pedagogía, didáctica y currículo científico y humanista, mediante la influencia de la gestión y supervisión basada en los principios dialógicos, hologramáticos y sistémicos y en la teoría científica sistémica dialógica transformadora.

Durante estos últimos años la dirección, supervisión del personal docente hecha por el director es controlista, chantajista y pragmática, hasta cierto punto abusa del poder en la venganza, cuando no concuerda con los puntos de vista del supervisor. Este hecho emana del desconocimiento conceptual práxica, socioafectiva en una administración del personal docente. Teniendo en cuenta que esta actividad se asocia al dominio teórico metodológico y técnico del director supervisor o monitor de las actividades educativas que se desarrolla en el aula, en las dimensiones curriculares y didácticas. Este hecho demuestra la deficiente gestión de recursos humanos. Por otro lado, los docentes tampoco se preocupan por mejorar sus desempeños como profesionales en aula. Esta situación es tras años y años. Es decir, toda la década del presente siglo (2000 – 2012). Así mismo, en la admisión del nuevo personal y evaluación no siempre ha sido adecuado. También los permisos, las faltas, licencias de los docentes no son administrados con criterios apropiados y normas establecidas.

En suma, el recorrido diacrónico o longitudinal del proceso de gestión pedagógica en los periodos referidos, ha sido en correspondencia a las demandas sociales históricamente dadas empezando con una gestión tecnicista y continuado con una gestión pragmática actual. Esta evolución histórica concretada en actual estado en una gestión inapropiada es inconducente al desarrollo profesional de los docentes. En consecuencias

requiere una reforma radical en el manejo administrativo del personal docente.



Fig. 01. Evolución histórica del problema de estudio

1.3. Análisis crítico del objeto.

Nuestro objeto de estudio es el proceso de gestión educativa y el campo de acción en el proceso de gestión pedagógica, que está ubicado en la Institución educativa de nivel primaria “Nº 72076” del distrito de San Juan de Salinas. La I.E. tiene el área territorial 500 metros cuadrados construidos donde se desarrolla las actividades administrativas y académicas. Fue fundada el 29 de octubre de 1920.

La infraestructura física en cuanto a su calidad es aceptable construido con material concreto. Los ambientes físicos están distribuidos en salones de clase, oficina de la dirección, sala de profesores. Además, cuenta con espacios apropiados como la sala de cómputo, laboratorio de experimentos, biblioteca y loza deportiva. Todos los espacios mencionados han sido construidos con criterios específicos para tales funciones. El mantenimiento de los ambientes es casi permanente que da el uso apropiado y merecido para los usuarios. El mobiliario escolar y de la administración está en condiciones aceptable, porque se hace implementación y reparación anual

con apoyo de los padres de familia y Ministerio de Educación y Gobierno regional. Así mismo el laboratorio de computo se encuentra regularmente actualizado, más bien no está debidamente implementado, el laboratorio de la ciencia y tecnología, hacen falta aparatos modernos e insumos de experimentos, y casi de igual forma la biblioteca es pobre, precisamente no cuenta con materiales bibliográficos y hemerográficos requeridos de tiempos actuales. Teniendo en cuenta que la lectura debería ser una de las actividades privilegiadas en la sociedad escolar. Sin embargo, hay un descuido en la adquisición de libros, revistas entre otros.

Los servicios de agua, luz es permanente, y apropiado porque el mantenimiento y reparación se realiza en momentos necesarios, incluso prevenciones atinadas. En este sentido, los servicios referidos están al orden del día, con ciertas limitaciones de rápida superación. La comunidad educativa constituido básicamente por los estamentos: Directivo, servicio; docentes, estudiantes y padres de familia. La población total llega a 147 personas.

Tabla 01

Población actual por estratos

POBLACIÓN POR ESTAMENTOS	Nº
Directivos	01
Servicio	01
Docentes	05
Estudiantes	60
Padres de Familia	80
TOTAL	147

FUENTE: Estadística de la I.E.

Como se visualiza en el cuadro el aspecto cuantitativo de la comunidad educativa actual, donde nuestro análisis va estar focalizado en la subpoblación de directivos concretamente el director y los docentes. Es decir, la relación entre estos sectores que lo denominamos gestión pedagógica, su organización, funcionamiento, desempeño, capacitación, evaluación entre otras actividades que deben realizar los docentes con la mediación central por parte del director de la institución educativa. Teniendo en cuenta que una política apropiada de gestión de los docentes podría mejorar la calidad de desempeño laboral de los docentes. Pero de acuerdo a los datos obtenidos se observa deficiente desempeño laboral del director condicionante de baja calidad de gestión pedagógica. Teniendo en cuenta que el director tiene que ser competente en el aspecto administrativo, académico, entre otros saberes básicos para una buena calidad del manejo del personal docente, que implica desde la motivación, capacitación, estímulos, etc. sean acciones pertinentes y relevantes conforme a las demandas de la sociedad local, regional y del país, que exige la formación integral de los estudiantes. Si bien es cierto la calidad educativa es multifactorial, de los cuales el factor docente es considerado como uno de los ejes dinámicos para la eficiencia y eficacia del proceso y resultados

educativos, para lo cual requiere que el director sea capaz de transformar cualitativamente el actual desempeño docente, que se caracteriza por ser magistrocentrista y transmisionista, esto se puede evitar con una apropiada dirección que salga de la máxima autoridad educativa que es el director capaz de cualificar la gestión de recursos humanos en las dimensiones curriculares, didácticas entre otros aspectos. A sabiendas que la escuela desde esta óptica es un sistema funcional dialógico entre todos sus componentes, y a la vez dimensionado en tres aristas: gestión educativa institucional; gestión administrativa y gestión pedagógica a cargo del director, cuya optimización depende mucho del desempeño laboral del mismo, donde demuestra el liderazgo directoral con capacidad administrativa y pedagógica a partir del enfoque dialógico y transformacional de la institución.

En la gestión pedagógica que es la dimensión considerada como objeto – problema de nuestro estudio, que se caracteriza por presentar procesos y resultados insuficientes como para potenciar la acción pedagógica, precisamente que uno de los factores de mayor envergadura de esta situación está dada por el subdesarrollo de la gestión pedagógica concreta en el director, que según nuestra observación muestra serias limitaciones en la elaboración, que implica la planificación, programación y organización de recursos humanos con fines de mejorar la eficiencia laboral de los docentes. En esta parte no está definido la filosofía y política educativa propia de la institución, en relación de la política educativa nacional. No está claro el perfil deseado de los docentes, y por ende de la institución. Si bien es cierto existe el famoso Proyecto Educativo Institucional. Lo cual no está acorde a la realidad concreta donde se desarrolla el proceso pedagógico. Además, no está acorde con contexto mundial de la sociedad del conocimiento y de la revolución científica tecnológica, donde los docentes tengan capacidad pedagógica para transformar a los sujetos de la educación y transformarse a sí mismo.

Por otro lado, el director tiene limitaciones, en la ejecución, que implica las decisiones cotidianas para el cumplimiento del plan previsto y organizado. Así como realización de las tareas propias de este proceso, la constante información, la toma de decisiones, la coordinación de las tareas, la resolución de conflictos emergentes entre otros.

En este sentido, los planes proyectos y programas que supuestamente son elaborados no se ejecutan de modo sistemático y secuencial porque son obras empíricas al margen de criterios y principios de una gestión dialógica, desarrolladora y transformadora. En suma, planificación y ejecución son acciones empíricas improvisadas, sin consenso del colectivo de profesores. Teniendo en cuenta que la relación entre el director y docentes debe ser de carácter interestructurante e interaccional y no sólo centrado en el director. Tiene que ser resultado de un dialogo simétrico y asimétrico, en el consenso de debates y discusiones argumentativas asociada a las críticas y autocríticas que permita la calidad de gestión de recursos humanos. En buena cuenta el desempeño directoral se asemeja a la enseñanza, mediación y los docentes constituyen agentes en proceso de aprendizaje por la enseñanza del director. Porque en estos tiempos el aprendizaje empieza con el nacer y culmina con la muerte. Por eso el que enseña también aprende y el que aprende también enseña; como Bunge, M. (1990) afirma: “el aprendizaje comienza al nacer y no debería terminar una que el aprendiz, alcanza el grado de bachiller, magister, o de doctor. Aprender de por vida debería de ser un derecho y un deber”

En el campo de la evaluación conviene que el director desarrolle acciones valorativas al docente, que tenga valor científico, porque se basa en presupuesto teórico metodológico establecido conscientemente y la elaboración y aplicación de instrumentos que tenga validez y confiabilidad garantizada por la pedagogía y gestión técnica - científica. Pero de acuerdo a observaciones, el director demuestra serias deficiencias en la evaluación

del personal docente, tanto a los que están laborando y a los ingresantes nuevos. Esto se expresa en improvisaciones y manejo de criterios e indicadores extremadamente subjetivista, a raíz de la escasa preparación apropiada en el campo de la evaluación del personal docente. Teniendo en cuenta la evaluación es integral, permanente, flexible, que permite regular adecuadamente el proceso docente.

La calidad de gestión del capital humano, en este caso docentes requiere del profesionalismo del director que tenga la capacidad de planificar, organizar, ejecutar y evaluar actividades realizadas por los docentes, básicamente en las áreas curriculares y didácticas, mediante las estrategias de demostraciones, capacitaciones, entrevista, diálogos, entre otros medios, pero estos hechos son mínimos en la institución educativa; precisamente el director no reúne las cualidades del líder en gestión ni liderazgo pedagógico como para potenciar la calidad profesional de los docentes.

En buena cuenta el director carece de capacidad teórica – metodológica para cambiar cualitativamente la ecología mental de los docentes, que sean competentes en su especialidad o área, como también en aspectos generales del saber y hacer pedagógico, es decir en las dimensiones profesionales, personales y sociales que significa el dominio de la materia que enseña y los métodos correspondientes. Además, que tenga cultura general. Cosmovisión científica y practique valores éticos demostrando ante sus alumnos y ante la comunidad educativa. El problema radica en cómo lograr este perfil en los docentes, sólo es posible con buena intención de cambio mediante la capacitación y autocapacitación permanente a nivel interior de la institución a cargo del director, pero para capacitar hay que tener solvencia académica y profesional, y para capacitar hay que saber capacitar, a partir de los resultados del diagnóstico. Pero es evidente en la institución educativa que no existe la investigación diagnóstica del

profesionalismo de los docentes, entonces de que capacitación docente se puede hablar. Teniendo en cuenta que el diagnóstico es una estrategia que nos permite determinar las fortalezas y debilidades y otros aspectos de la institución, de los docentes y de las demás esferas del sistema educativo institucional.

Como ya se dijo anteriormente en la institución educativa existen ciertas irregularidades en cuanto a la admisión del nuevo personal docente y su permanencia que muchas veces transgrede las normas legales que emana del interior de la institución y a los que vienen de instancias exteriores (UGEL, DRE) que no se aplica con flexibilidad y pertinencia. Esto es otro de tantos aspectos de irregularidad en materia de administración, control y evaluación del docente.

En suma, estas son las debilidades del director en cuanto a la gestión pedagógica:

- a. Inexistencia del diagnóstico actual y retrospectiva del docente
- b. Carencia de plan específico de gestión pedagógica.
- c. Deficiente organización de los docentes, que se manifiesta en la inexistencia de equipos de trabajo.
- d. Inexistencia de capacitación docente permanente e integral al interior de la I.E. Así mismo la falta de motivación de autocapacitación docente. La ausencia de equipos o círculos de estudio de los docentes.
- e. Falta de implementación de la biblioteca de la I.E. como materiales actualizados de estudio para los docentes.
- f. Evaluación del docente en el aula sesgado, centrado en el aspecto metodológico y en documentos técnico – curriculares (planes, programaciones) de puro formulismo.
- g. Irregularidad en el control de asistencia, admisión y evaluación del nuevo personal contratado y nombrado.

- h. Incompetencia del director en el aspecto teórico – metodológico de gestión del personal docente. Es decir, escasa preparación profesional como para dirigir y desarrollar la formación continua del docente.
- i. Inexistencia de la demostración del director como tipo o modelo de clase, modelo de planes y programaciones entre otras debilidades, que obstaculiza la optimización de gestión del personal docente.

1.4. Metodología de la investigación.

“La metodología de investigación dice Cruz, S. (2005) es la ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios, leyes que le permitan encausar el estudio verdaderamente científico del objeto de la ciencia de un modo eficiente y tendiente a la excelencia”. En este caso la metodología de la investigación es la manera como se desarrolla la investigación. En este trabajo se ha utilizado la estrategia de multimétodos, porque ningún método es autosuficiente, entonces hay la necesidad de establecer la asociación de varios métodos. Por eso optamos emplear los métodos teóricos, como métodos empíricos, de modo complementario. Así como el método histórico – lógico se ha utilizado en el capítulo de este trabajo, que consiste en rastrear el origen del problema de la investigación y el proceso de evolución histórica del mismo.

Los métodos analítico y sintético se han concretado casi en todo el trabajo de tesis. Así mismo los métodos inductivo y deductivo, fueron empleados en todo el trabajo indagativo. Por otro lado, el eje fundamental del que hacer metodológico esta enfatizado en la elaboración de la propuesta alterna, donde se ha empujado el método de modelación, que consiste en la “reproducción de las características de un objeto en otro especialmente creado para el estudio de los mismos. Este objeto se denomina modelo. El método de modelación o situación real (problema) con la situación deseada

o idealizada (objetivo). Por esta razón el presente estudio es de carácter descriptivo, crítico y propósitivo, que responde a las preguntas ¿Cómo es el proceso de gestión de recursos humanos realizada por el director?; ¿Qué factores incide en el desarrollo de gestión de recursos humanos? y finalmente ¿Cómo debería ser? (propuesta).

Por otro lado, en este trabajo se ha plasmado el enfoque sistémico, complejo y dialógico, que nos permitió describir, explicar, comprender y transformar el objeto – problema, mediante la modelación teórica del objeto de estudio.

Es sistémico porque consideramos nuestro objeto de estudio como una totalidad constituido por diversos componentes interrelacionados e interdependientes y complementarios. Además, el sistema está dentro del sistema mayor que es la institución educativa, y a la vez la I. E. está en el marco del sistema social del interior. A todas estas conexiones denominamos, sistema complejo y dialógico, porque sus componentes interactúan al interior de la totalidad sistémica concreta. El sistema es abierto y al mismo tiempo cerrado como afirma: Moreno (2000) “todas las relaciones del sistema con los supra – sistemas ha sido entendida en términos informacionales y comunicacionales, como entradas y salidas de información inputs y autputs. En la mayoría de las concepciones se va diferenciar entre el ámbito organizacional del sistema y se va asumir que el sistema es informacionalmente de entradas y salidas con el entorno. Pero a la vez es organizacionalmente cerrado porque mantiene y defiende su orden interno que es lo que permite según siendo sistema”.

Es dialógico, porque entre elementos del sistema existe la contradicción y al mismo tiempo unidad, vale decir “Unidad en la diversidad y diversidad en la unidad” (Popper, C. 1980). Ejemplo lo individual (director) colectivo o social (docentes). Entre ellos existe el diálogo, discusiones, críticas en el trabajo, pero no se puede excluir a cualquiera de ellos.

Volviendo a referirnos de los métodos lógicos teóricos de análisis y síntesis, el primero nos permitió descomponer nuestro objeto de estudio en sus partes integrantes para poder relacionar y comprender su estructura y función de cada elemento del sistema. Mientras el método sintético nos permitió integrar en un todo el elemento que han sido descompuestos por el análisis sistémico. En consecuencia, el análisis es la descomposición del objeto y la síntesis de la integración. Además, el método deductivo nos ayudó a partir de lo general o del todo, hacia lo particular y el inductivo de lo particular a lo general. Por eso no existe lo general sin lo particular, ni lo particular sin general. De igual forma no hay síntesis, sin análisis ni análisis sin síntesis. En este caso, a pesar que es diferente forman una unidad complementándose mutuamente en el proceso de investigación. En la esfera de métodos teóricos se ha empleado también el método concreto y abstracto. Lo concreto representa el objeto de la investigación (proceso de gestión pedagógica) y lo abstracto constituye lo esencial del objeto. Dicho en otros términos lo concreto es el todo y lo abstracto lo esencial del todo. En este caso el todo - concreto es el proceso de gestión pedagógica y lo esencial, constituye las diferencias del director en la actividad del manejo conceptual y metodológico de administración del personal docente.

Durante el proceso de investigación ninguno de los métodos referidos se ha obstaculizado, más al contrario todo fueron utilizados de modo alternado bajo ciertas condiciones en el caso de método de modelo se ha enfatizado, sin dejar de lado al resto. Por ejemplo, sería imposible modelar el objeto de estudio, sin análisis, sin deducción, etc. Así mismo no sería posible modelar sin enfoque sistémico, dialógico y complejo.

Durante el proceso de investigación se complementaron los métodos teóricos con los empíricos. De estos últimos se ha empleado, la observación y la encuesta dirigido a los actores educativos docentes, para lo cual se ha elaborado los instrumentos correspondientes (como ficha de observación y

el cuestionario con los cuales se ha realizado el recojo de datos durante el trabajo de campo. Los instrumentos fueron previamente validados, su confiabilidad mediante la técnica de pilotaje. La población de estudio está constituida por el director y 5 docentes haciendo un total de 6 unidades de análisis.

Los datos recopilados fueron procesados, mediante la tabulación y codificación; luego son presentados en los cuadros estructurados con sus frecuencias y porcentajes, y son analizados e interpretados a la luz del marco teórico – conceptual y enfoque adoptado, con los cuales se ha determinado las características de gestión de recursos humanos y los factores influyentes en dicha actividad, y a partir de los resultados de análisis e interpretación de la información se diseña y se propone un modelo del desempeño laboral del director en la gestión del capital humano. En la estructuración de la parte teórico – conceptual se ha empleado el método de fichaje, para lo cual se ha elaborado fichas de resumen y textual, con los cuales se recaba datos de las fuentes bibliográficas, hemerográficas y del internet.

En resumidas cuentas, el presente trabajo de investigación es el resultado de la fusión del trabajo teórico y práctico, porque “la dialéctica en la investigación significa, una relación entre la teoría y la practica mediante la metodología y los conceptos necesarios que su resultado tenga una finalidad social” (Chao, L. 1987) con cierta originalidad, novedosa y aportativo. Esto es lo que refleja la presente investigación. Además, se hace presente que este trabajo de tesis no está acabado, simplemente es una aproximación descriptiva, explicativa y propositiva que en alguna medida es punto de partida nunca el término.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías científicas

No se puede enfrentarse a los hechos libre y desnudo de la teoría” (Tecla, A. 1996), científica porque la investigación es la dialectización de teoría y práctica mediante la metodología y conceptos que tenga interés social. En este sentido la presente investigación es la teoría de totalidad concreta, elaborado a partir de los aportes de la teoría sistémica de gestión educativa y en la teoría de administración dialógica, que tiene el propósito de modelación del objeto de investigación (gestión pedagógica) con fines de dar solución teórica transformadora.

2.1.1. Teoría de Sistema de Gestión Pedagógica.

En el presente trabajo nos apropiamos de los aportes y conceptos de la teoría general de sistemas de Von Berthalanffy. Teniendo en cuenta que visión sistémica de la sociedad es opuesta a la visión atomista (a partir de la física newtoniana) que ve a la sociedad compuesta de partes – reales o conceptuales completamente independientes unas de otras y en el que el todo no es más que la suma de las partes.

Como venimos afirmando que la gestión de recursos humanos es de carácter La visión sistémica asume que el todo es superior o diferente a las partes, algo que nos viene del mundo de la física y la química desde comienzos del siglo. Para Berthalanffy (1980) “un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos relacionados entre sí y con el medio ambiente”. EL sistema es una totalidad constituida por diversos elementos en proceso de interacción al interior del sistema y al mismo

tiempo el sistema con el exterior o supra – sistema (ambiente). “Los fenómenos no sólo debe ser estudiados a través de un enfoque reducción. También pueden ser vistas en su totalidad. En otras palabras, existen fenómenos que sólo pueden ser explicados y tomados en cuenta el todo que los comprende y del que forman parte a través de su interacción. A su vez “la totalidad es una propiedad inherente de los sistemas, es decir, un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente. Sus diferentes partes están interrelacionadas de tal forma en un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total”. (Johansen, 2007). Todas las cosas, objetos, hechos, fenómenos son sistemas, que pueden ser abiertos y cerrados, los dos aspectos al mismo tiempo, además hay sistemas físicos, biológicos y conceptuales, el primero en todas las cosas del mundo natural y el segundo son abstractos como en las matemáticas lógicas.

El sistema es una organización funcional, donde el principio central es la sinergia que significa la unidad el equilibrio entre todos los componentes del sistema, y la retroalimentación es el reajuste necesario para el fortalecimiento de la unidad, comunicación y control del sistema; la entropía significa el desorden que hay que evitar, todo sistema se comunica con el entorno, de donde recibe energía y comunicación. Razón por el cual, su naturaleza es la relación lógica de entrada, proceso y salida. Además, están regidos por el principio de recursividad, que equivale a la auto organización y autoproducción, donde el producto es productor, “son autopoieticos” (Varela y Maturana 2000) en sistemas abiertos bióticos.

En este sentido aplicando la teoría de sistema al estudio de gestión de recursos humanos, podemos considerar, que este es un todo organizado en una totalidad, en el marco de macro totalidad que es la institución educativa. La gestión de recursos humanos es sistémico constituido por componentes, que constituyen una totalidad, que está ubicada en el sistema

institucional de la escuela, y esta a su vez está relacionada con el entorno social, en consecuencia, estamos con una realidad compleja que “es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que contribuyen a nuestro mundo fenoménico” (Morín, E. 2002). Como dice este autor el sistema organizacional es complejo en oposición a la visión simplista de la realidad. La complejidad no es sinónimo de complicado, sino que es realidad engramado, una urdimbre y para comprender hay la necesidad de utilizar el análisis y síntesis sistémico. En oposición a las posturas unicasales, lineales simplificadoras, postulamos con un paradigma sistémico, complejo y dialógico en materia de gestión de recursos humanos.

Sistémico porque forma una totalidad concreta integrada por elementos o subsistemas cómo el problema, que está relacionado con el porqué se tiene que realizar la gestión pedagógica; el para qué tiene que ver con el propósito de gestión, y el qué está referido a los contenidos a los contenidos de la gestión y el cómo está relacionado con las estrategias de debe emplear, así mismo tiene que ver su regulación (evaluación) y finalmente el resultado (producto). En este proceso se materializa las acciones de entrada, proceso y salida sistémica.

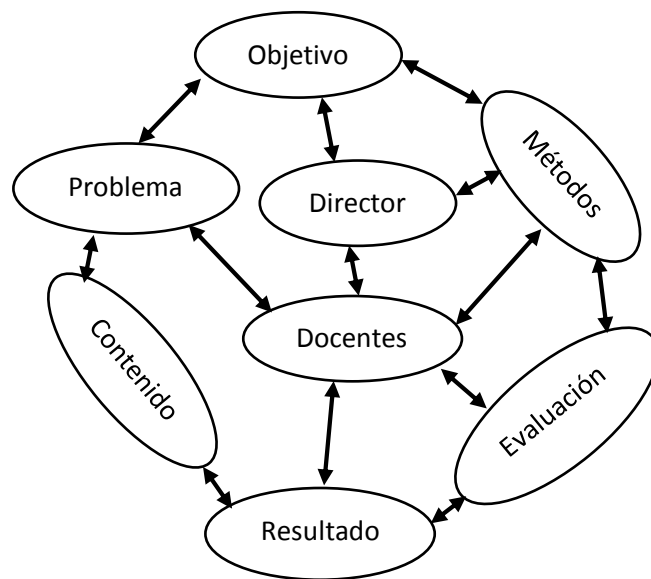


Fig. 02 Componentes del sistema de gestión pedagógica.

2.1.2. Teoría de Administración Dialógica en Gestión pedagógica

En la concepción de la perspectiva dialógica (o dialogal, del griego Dialogikos, relativo al dialogo, discusión, conversación), sus protagonistas hacen uso selectivo de elementos conceptuales y analíticos tomados de varias fuentes que van del marxismo al neofuncionalismo pasando por la teoría crítica, el existencialismo y a la fenomenología. Habermas en Europa y Freire en América encabezan las doctrinas contemporáneas que sirven de fuente para dicha perspectiva intelectual.

“La administración dialógica es una elaboración conceptual basada en a la interpretación dialéctica de las múltiples contradicciones que caracterizan la relación entre la actuación humana y las circunstancias concretas en las que funciona el sistema educativo”. (Benno, S. 2005). Aplicada la administración dialógica al campo de la administración de gestión pedagógica en la institución educativa implica el análisis praxiológico que prioriza el principio de la totalidad, contradicción, praxis y transformación del sistema dado concreto, es una perspectiva conceptual epistemológica tratando de superar la administración estructuralista e interpretativa del personal, con una alternativa de transformar, evitando el determinismo económico y antropológico, y tratando de emplear la dialéctica como método científico y la contradicción como su fenómeno organizacional básico. El concepto de contradicción tiene importantes implicaciones para la conceptualización del modelo dialógico de gestión como proceso mediador. Lo cierto es que las múltiples contradicciones que caracterizan al sistema de gestión de recursos humanos, se sugiere utilizar esta postura como mediación dialéctica en este sentido, la mediación dialéctica es la

solución de la contradicción entre el director supervisor gestor y los docentes.

En el plano objetivo y subjetivo del comportamiento explora la contradicción entre la objetividad y subjetividad como dos procesos particulares con miras de superar a la luz de la totalidad como proceso global. La totalidad concreta o síntesis se convierte entonces en un criterio administrativo, donde la totalidad se ocupa de la unidad dialéctica de las estructuras de la gestión pedagógica y las acciones individuales y colectivas. La noción de totalidad concreta evita cualquier tipo de reduccionismo y dicotomismo, tanto del subjetivismo y objetivismo unilaterales, donde la unidad está en la diversidad y la diversidad en la unidad. La unidad refleja la totalidad y la diversidad representa las tensiones o contradicciones, pero esta no es destructiva, sino vitalizadora, dinamizadora de cambio de transformación de las viejas formas y estilos de trabajo. Es decir, es una perspectiva humanizadora y desarrolladora. Por eso no existe unidad absoluta ni la diversidad absoluta.

En resumidas cuentas la opción dialógica, permite la interacción de los protagonistas (director, docentes) en el quehacer curricular y didáctica, a través de diversas formas desde la conversación, hasta el debate, discusiones, exposiciones, argumentaciones, crítica autocrítica en trabajo de equipos, que culmina en conclusiones consensuadas y válidas de tal manera se mejora la calidad de gestión pedagógica basada en una serie de contradicciones, fundadas en que refuerza y solidifica la unidad en el cambio y el cambio mediante la unidad entre todos los componentes del proceso de gestión pedagógica en sus dimensiones: currículo y didáctica.

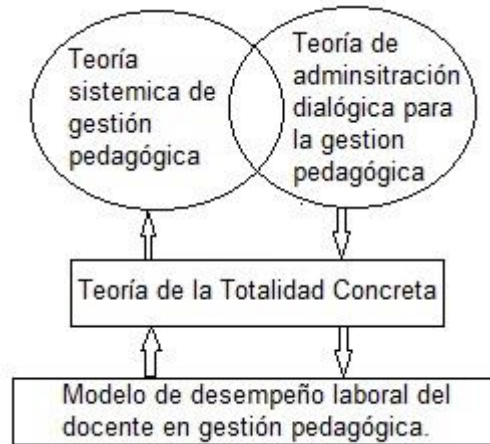


Fig. 03. La fusión de teorías de fundamento del modelo del director en la gestión pedagógica.

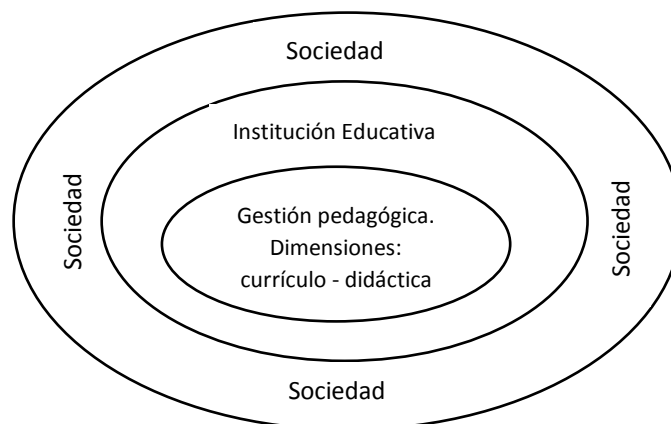
El modelo de desempeño laboral del docente en el trabajo de gestión pedagógica se fundamenta en la teoría de la totalidad concreta sistémica y dialógica, estructurada a partir de los aportes conceptuales de la teoría general de sistemas de administración y en la teoría de administración dialógica.

La teoría de la totalidad concreta sistémica dialógica y compleja se concibe la totalidad dialéctica no la simple agregación o la suma de todos los procesos existentes, tal como puede obtenerse mediante una operación aritmética, sino el entramado de procesos y relaciones que entre ellas se establecen de modo directo en un momento dado de su desarrollo. La totalidad es entonces el horizonte creado por la interacción de los procesos en su desenvolvimiento propio. Por su puesto el proceso de gestión pedagógica desde esta perspectiva es una totalidad sistémica, dialógica y compleja. Es una parte de la realidad abstraída y delimitada (objeto de estudio) con fines de investigación, que en su desarrollo se establece relaciones y procesos concretos entre sus componentes, que se influyen mutuamente, se complementan todos, ninguno es autosuficiente. Existe por tanto la interdiferencia de la parte con el todo. Las partes solo existen en el

nexo que conduce a la totalidad, y la totalidad solo existe en las partes, todas las partes hacen el todo, de la misma manera que el todo contiene todas las partes. La totalidad únicamente existe en las partes y a través de las partes.

En suma, la totalidad es macroconcepto que incluye los conceptos sistema, diálogo y complejidad, para poder abordar y comprender nuestro objeto de estudio que es el proceso de gestión pedagógica, considerado desde esta óptica como una totalidad. En este sentido. “La totalidad significa: realidad como un todo estructurado y dialéctico en el cual puede ser comprendido racionalmente cualquier hecho (clases de hechos conjunto de hechos...) es una teoría de la realidad y de su conocimiento como realidad” (Kosik, K. 1969).

La teoría de la totalidad describe, explica el proceso de gestión pedagógica, mediante los conceptos, dialógica, complejidad, unidad, diversidad, complementariedad, contradicción, programación, ejecución, desarrollo, motivación, capacitación, valoración, evaluación, aprendizaje, debate, discusión, argumentación entre otros que forman un todo sistémico manteniendo sus diferencias. Pero hay que tener en cuenta que el todo no es una isla, está inmerso en otro sistema o totalidad mayor que es la institución educativa y a la vez la institución educativa está inmerso en la sociedad (contexto). Por otro lado, la gestión pedagógica es parte de la gestión educativa general. Esta última involucra no sólo a la gestión pedagógica sino también integra la gestión institucional y administrativa.



2.2. Base conceptual

2.2.1 Modelo de Desempeño del Director

En sentido común el término modelo connota como prototipo, ejemplo de imitación, demostración de un hecho con cierta exactitud y perfección. En términos científicos el concepto de modelo implica “un instrumento de investigación de carácter material o teórico creado para reproducir el objeto que se está estudiando. Constituye una reproducción simplificada de la necesidad que cumple una función heurística, permite descubrir nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio” (Gastón, P.1996). En este sentido el modelo es a la reproducción del objeto de estudio, en este caso el objeto es la gestión pedagógica dirigida, organizada y desarrollada por el director de la institución educativa, pero se da el caso, que la gestión pedagógica es deficiente en su forma y contenido, por esta razón es necesario diseñar un modelo alternativo del desempeño laboral del director con el propósito de mejorar la gestión pedagógica (curricular y didáctica). En este sentido como ya se dijo en páginas anteriores, la gestión pedagógica actual, es el problema a resolver, por esta lógica se plantea como objetivo; diseñar y proponer el modelo alternativo de desempeño laboral del director que permita la superación de la actual deficiencia de la gestión pedagógica.

El desempeño, significa, actuar, en este caso con eficiencia y eficacia en el proceso de gestión educativa, demostrando la idoneidad, capacidad profesional y académica que la corresponde al director. Las nuevas tendencias señalan que en el campo de la administración educativa “el director es el líder de la escuela. Esta es una gran responsabilidad ya que en el ejercicio tiene una variedad de dimensiones en las que debe focalizar

el director para convertirse en un líder que necesitan las escuelas del siglo XXI" (Cruz, S. 2000) que debe cumplir básicamente las funciones como: elaboración (planificaciones); ejecución (desarrollo de lo planificado) y evaluación (regulación); específicamente en la gestión pedagógica, para considerar a un director competente tiene que poseer cualidades requeridas para dicho cargo. Así mismo tenga una concepción científica del mundo y de sí mismo; Cultura general retrospectiva, circunspectiva y proyectiva; conocimiento básico de todas las disciplinas científicas; dominio de gestión educativa en general y gestión pedagógica en forma particular, dominio de la disciplina pedagógica y contenidos del área de su especialidad, con una ética profesional intachable, sensibilidad social y con capacidad de prevenir y resolver problemas, con capacidad de establecer relaciones de beneficio mutuo con la comunidad del entorno y con las instituciones públicas y privadas, con pensamiento crítico, creativo e innovador y capacidad de admitir y practicar la crítica y autocrítica como herramienta de superación y corrección en el quehacer y saber educativo y finalmente el director como visionario planificador, organizador, ejecutor y evaluador de las actividades educativas, es estudiante permanente fundamentalmente de los conceptos y teorías modernas de administración educativa del siglo XXI, específicamente de las teorías sistémica, la complejidad y dialógica lo que le ayudara en su desempeño eficiente y eficaz en materia de gestión pedagógica en forma particular.

La gestión pedagógica es el tercer soporte o dimensión del sistema de gestión educativa, quizá la más significativa, porque trata de la planificación, desarrollo y evaluación del proceso de enseñanza – aprendizaje dirigido por los docentes y mediado por el directo. La gestión pedagógica esta dimensionado en dos aspectos: cuestión curricular y didáctica, el primero está centrado en el que enseñar y aprender y el segundo está en el cómo enseñar para que aprenden más y mejor.

Por un lado la gestión pedagógica, no es un aspecto aislado de otros componentes del sistema educativo, sino que está conectado e interrelacionado con gestión institucional, administrativa, etc. más directamente con la gestión de recursos humanos, que implica básicamente velar por el desarrollo profesional, académico y valorativo de los docentes, esencialmente el desarrollo personal, académico y técnico – profesional, que significa la motivación y promoción de capacitaciones y estudios de especialización, estudios de postgrados (maestría y doctorado) de los docentes. En este sentido, la eficacia del desempeño del director en la gestión pedagógica está asociado a una serie de variables que hay que acudirles y potenciarlas todas ellas. Si se quiere mejorar la calidad de gestión pedagógica, asociado también a evaluaciones y autoevaluaciones como medida de acreditación del director y docentes e institución educativa. Teniendo en cuenta que la evaluación permanente e integral es un medio que contribuye al mejoramiento de la gestión pedagógica. Siempre en cuando que las evaluaciones no sean medidas de amenazas, chantajes y humillaciones de los evaluadores a los evaluados.

En suma, el modelo de desempeño eficiente y eficaz del director definitivamente es una condición necesaria para el mejoramiento de la calidad de gestión pedagógica. Teniendo en cuenta las dimensiones: pedagógica, didáctica, currículo y actores (director – docentes) son componentes básicos de una institución educativa moderna. En consecuencia, la superación de las deficiencias de gestión pedagógica es posible mediante el diseño y propuesta de un modelo teórico acerca del desempeño competente del director en el aspecto técnico – pedagógico, didáctico curricular, basado en la teoría de la totalidad sistémica, compleja y dialógica.

2.2.2. Gestión pedagógica

La gestión educativa esta dimensionado en gestión institucional, administrativa y pedagógica, este último es nuestro objeto de estudio dimensionado en currículo y didáctica.



Fig. 05. Gestión Pedagógica y sus dimensiones

- a. La dimensión curricular de la gestión pedagógica, está referida al diagnóstico, planificación, organización, estructuración curricular, planes y programaciones curriculares y otros que más adelante se detalla.
- El diagnóstico situacional, es una medida investigativa interna y externa (contexto) de la institución, que permite determinar las características de la problemática (debilidades y fortalezas) interés y necesidad. Además, el diagnóstico abarca el análisis crítico del diseño curricular nacional. Los resultados del diagnóstico realizado sirven para la elaboración de planes, programas y proyectos. Por principio toda acción de gestión pedagógica – curricular se sustenta en el estudio del diagnóstico.
- La elaboración del diseño curricular propia de la institución educativa, que no es otra cosa la diversificación curricular nacional a la realidad concreta. El rediseño curricular es elaborado por el colectivo de docentes, bajo la mediación del director. Este documento está

relacionado directamente con el Diseño Curricular Nacional (macro – currículo) y con el currículo regional (meso currículo). El currículo de la I.E. (micro currículo). Es todo un cuerpo estructural, sistémico y funcional constituido por los componentes básicamente por el problema; objetivo; contenidos; métodos; forma, medios; evaluación y resultados.

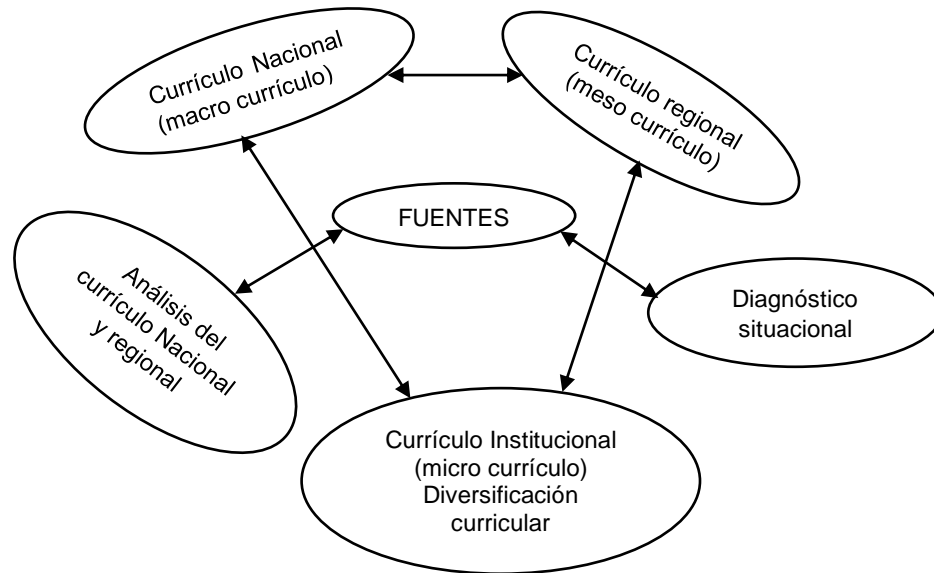


Fig. 06. Diversificación Curricular y sus fuentes

Por otro lado, el diseño curricular diversificado y de enfoque interdisciplinar tiene que estar en concordancia de la política educativa nacional y regional y más que todo en vínculo con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del establecimiento educativo, con la visión, misión, valores éticos, principios y enfoque curricular pedagógico y gestión.

El diseño curricular es todo un corpus sistémico y complejo configurado en una totalidad concreta diferenciado, constituido por elementos: “problema, objeto, objetivo, contenido, métodos, forma, medio, evaluación y resultados” (Álvarez, C. 2005) debidamente engarzados e interdependientes, donde los contenidos están organizados en áreas curriculares interdisciplinarias, que incluye, contenidos transversales jerarquizados de acuerdo a las prioridades. El contenido esta dimensionado en saberes conceptuales o cognitivos (conocimientos, conceptos, leyes, normas, teorías similares)

praxiológicos (capacidades, competencias, habilidades, mentales y motrices) y valorativos (actitudes, emociones, sentimientos, comportamientos éticos).

Una vez plasmado el diseño curricular diverso y flexible, desarrollador, científico y humanista, la continuación es la concreción de programaciones curriculares de largo (anuales); mediano (trimestrales) y corto plazo (planes de sesiones de clase).

Las programaciones curriculares es un proceso de previsión de actividades, contenidos, métodos, formas, medios, calendarización, etc. de enseñanza – aprendizaje, documentos elaborados en equipo de docentes, organizados en diferentes modalidades como suelen hacer en unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, módulos de aprendizaje.

La estructura de programación anual puede considerarse en el siguiente esquema:

I. Áreas curriculares

II. La formación general

Fundamentación

- Ejes curriculares
- Contenidos transversales
- Estrategias didácticas
- Criterios de evaluación
- Recursos de aprendizaje

La programación de aula:

a) Las unidades de aprendizaje

- Área o asignatura
- Título de la unidad de aprendizaje
- Información general
- Fundamentación
- Ejes curriculares
- Contenidos transversales
- Actividades de aprendizaje
- Competencias del área: general y grado.

b) Los módulos de aprendizaje

- Área
- Nombre del módulo
- Información general
- Actividades de aprendizaje
- Título de sesión de aprendizaje

c) Los proyectos de aprendizaje

- Área
- Área de formación
- Información general
- Fundamento
- Ejes curriculares
- Contenidos transversales
- Actividades pedagógicas
- Competencias del área

- Contenidos de aprendizaje

Por otro lado, la gestión cronológica tiene que ver con el cuadro de distribución de horas; para lo cual se debe tomar en cuenta los criterios cómo:

- a) Cumplir previamente con: Actualizar el presupuesto analítico de plazas; ejecutar la racionalización del personal docente
- b) Será formulada en base de plazas presupuestadas
- c) Está prohibido el fraccionamiento de plazas
- d) Así mismo tendrá en cuenta la distribución de horas y asignaturas; Nivel magisterial; tiempo de servicio; tiempo de permanencia; antigüedad en la inscripción del título pedagógico.
- e) Requerimiento de las plazas con crecimiento vegetativo

La calendarización, es flexible que se ajusta a las necesidades de cada caso. Sin embargo se debe tener en cuenta la fecha de inicio, desarrollo y culminación del periodo académico y vacaciones, así como la determinación del horario escolar. Se debe cumplir la cantidad de horas establecidas por el Ministerio de educación.

Las áreas curriculares a dictarse serán todo lo que está consignado en el Diseño Curricular Nacional, y con la opción de crear talleres de aprendizaje de cualquier actividad en el tiempo requerido y programado.

- b) La dimensión didáctica de la gestión pedagógica, es el proceso de desarrollo de las actividades de la enseñanza – aprendizaje, bajo la organización y ejecución del docente en las diferentes sesiones de aprendizaje. En este sentido la clase es una forma de organización y culminación. La gestión curricular es todo el proceso de planificación y la gestión didáctica es el desarrollo de las actividades de aprendizaje,

donde interactúan todos los componentes del sistema de clase. Teniendo como actores sociales: docentes y estudiantes, los demás componentes, como el método, contenido, medios entran en movimiento, bajo la responsabilidad del docente mediador de aprendizaje de los estudiantes, quienes se apropian de saberes cognitivos, prácticos y valorativos.

El éxito de la clase depende de factores endógenos y exógenos. Pero más que todo está condicionado por la competencia docente, quien con su capacidad profesional y creatividad culmina con éxito, lo que significa que los estudiantes han logrado aprendizajes productivos y creativos de contenidos abordados.

En este sentido las dimensiones curriculares y didácticas son objetos de gestión pedagógica a cargo del director, quien asesora y dirige los trabajos de planificación, ejecución y desarrollo pedagógico. La dialectización entre la mediación directoral y el desempeño laboral de los docentes en el plano curricular y pedagógico constituye el objeto de abordaje. Un buen desempeño laboral directoral va generar la buena calidad de gestión pedagógica.

En suma, el modelo de desempeño laboral del director y gestión pedagógica, forman una totalidad concreta sistémica, compleja y dialógica que es el objeto de nuestro estudio.

2.3. Definición de términos:

OBJETO DE ESTUDIO.

El objeto es aquella parte de la realidad objetiva que es portadora del problema... es aquella parte de la realidad sobre la cual actúa el sujeto (investigador) tanto desde el punto de vista práctico como teórico con vistas a la solución del problema planteado.

PROBLEMA.

El problema es la manifestación externa del objeto de estudio, lo que implica que cuando se va precisando el problema se va también precisando el objeto. El problema es la manifestación de la interioridad del objeto, pero es a la vez oculta.

ESTRATEGIA.

En el campo de la administración una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente hecha ayuda a poner en orden y asignar base tanto a los atributos como las deficiencias internas. Los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original.

GESTIÓN EDUCATIVA.

“La gestión educativa es la capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr el objetivo deseado” (Casassur, J. 2000). Dicho de otro modo, es la capacidad de planificar, admitir, organizar, ejecutar y evaluar los procesos educativos institucionales utilizando medios y estrategias integradas para alcanzar el objetivo previsto.

ADMINISTRACIÓN.

La administración es una disciplina técnica social, que tiene como objeto de estudio la estructura, función y dirección de una institución o empresa de servicio. Se refiere también a la organización y conducción de entidades básicamente sociales. En este caso la administración de la institución educativa a cargo del administrador (director). Implica conocer y aplicar teorías, principios y estrategias administrativas.

PLANIFICACIÓN.

“La planificación es un proceso metodológico, creativo, continuo flexible y participativo, mediante el cual la alta dirección y las fuerzas del poder obtener información ágil, veraz y concreta sobre su cultura, filosofía y valores para tomar decisiones sobre las innovaciones o reformas que orientarán a la institución a corto, mediano y largo plazo, para lograr sus objetivos” (Malagon, F. 2003).

ORGANIZACIÓN.

Concepto polisémico, que en el campo de gestión educativa significa la integración de los elementos en un todo entero. Es la estructura interna de un objeto concreto o físico o también de objetos conceptuales. Implica también agrupar aspectos dispersos en un cuerpo articulado coherente y sistémico.

DIAGNÓSTICO.

Proceso de investigación descriptiva de una realidad concreta (objeto) con la finalidad de caracterizar y cuantificar aspectos positivos y negativos del objeto de diagnóstico. Los diagnósticos son necesarios para la planificación y programación de actividades a realizarse. En este caso en la Institución Educativa.

EFICACIA.

Significa lograr un propósito, y el que lo logra posee eficacia. De allí eficaz es el que logra su propósito.

EFICIENCIA.

“Este concepto presupone y entraña el de eficacia ya que la eficiencia es la manera, la forma el cómo se logra lo logrado, como se hace lo hecho... Para medir existen indicadores y sus fallas o errores se conocen como deficiencia (caballero, A. 2011).

CALIDAD.

“Nosotros consideramos que una actividad docente – educativa cualquiera, tendrá calidad, sólo si satisface las necesidades cognoscitivas, intelectuales, afectivas, volitivas, socio – culturales, ideopólicas, etc., de los alumnos para los cuales fue concebida y con lo que se desarrolla. Lograrla dependerá de múltiples factores, entre las que es preciso destacar lo siguiente: a) Liderazgo educacional; b) labor de un verdadero colectivo pedagógico; c) planeación estratégica; d) diagnóstico de la necesidad; e) integración de la escuela; f) realización eficiente” (Rodríguez, S. y Pérez, E. 1996).

LIDERAZGO.

Es la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar, aun grupo o a un equipo lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente ya sea que este corresponda al ámbito personal o bien al general o constitucional de una organización educativa, empresa o similar.

PEDAGÓGIA.

Ciencia social que tiene como objeto de estudio la formación multidimensional de la personalidad del estudiante.

CURRÍCULO.

Concepción educativa que se plasma en una institución educativa. Es todo un cuerpo estructurado en un diseño y plan de estudios, contenido de la cultura social (patrimonio de la humanidad) ciencia, tecnología, arte, ética, etc. que son objetos de enseñanza – aprendizaje o formación.

DIDÁCTICA.

Parte de la pedagogía que tiene como objeto el problema de la enseñanza – aprendizaje. Es la teoría de la enseñanza. Responde a la pregunta. Como enseñar y aprender.

MODELO. Es una representación ideal del objeto de investigación creado por el investigador con la finalidad de resolver el problema y por ende transformar el objeto de investigación.

DESARROLLO.

Es el proceso de cambio ascensional de las cosas objetos. Del inferior al superior, son transformaciones cuantitativas y cualitativas dinamizadas por fuerzas internas y externas.

CAPITULO III

RESULTADO Y PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de los resultados

CUADRO 01

CALIDAD EDUCATIVA

Preg. N° 01 ¿Cómo es la calidad del proceso y resultados educativos en su Institución Educativa?

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	02	30,0
Regular	04	70,0
Deficiente	00	00
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

La información expuesta en este cuadro nos da cuenta que el 70% de encuestados dicen que los servicios educativos efectuado es deficiente, y el 30% de los mismos dicen que es buena calidad. Ya nadie puede negar que a nivel del país, región y localidad la educación se caracteriza por su baja calidad en todas sus formas y contenidos como consecuencia de la crisis generalizada (económico, cultural, moral, etc.) que atraviesa nuestro sistema educativo, por ser el país dependiente casi en todos los aspectos principalmente económico, cultural, tecnológico, desde la época colonial y ahora se profundiza cada día más.

En este sentido, la calidad educativa en la I.E. N° 72076 del distrito de San Juan de Salinas a traviesa ofertando a los estudiantes una formación deficiente en discordancia de la exigencia del mundo moderno, y de la sociedad local que merece que sus hijos reciban una buena educación integral, que promueva el desarrollo óptimo de su personalidad.

La baja calidad educativa, obedece a macrofactores, como también los factores internos, con el factor administrativo, el factor docente, los padres de familia, no están al orden del día, porque en el saber y hacer administrativo y pedagógico predomina el dogmatismo educativo tradicional.

CUADRO Nº 02

LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Preg. Nº 02. ¿El director tiene liderazgo educativo?

ALTERNATIVAS	F	%
Si	01	15,0
No	05	85,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

Los datos expuestos en el cuadro reflejan que según el 85% de docentes investigados, dicen que el director carece de liderazgo administrativo y educativo y sólo el 15% de los mismos afirman que si tiene liderazgo. Las cualidades de liderazgo no es regalo de nadie, sino que se adquiere en la práctica social, mediante el estudio, investigación permanente del saber y quehacer educativo, a partir de ciertas predisposiciones genéticas. Podría ser el 95% adquiridas y el 5% heredadas. El liderazgo se manifiesta de distintas formas y concluye, que es un sujeto muy influente en los

seguidores, quienes lo admiran, respetan, incluso imitan su pensar, sentir y actuar. El líder educativo, pedagógico administrativo, es teórico y práctico, con mucha preparación técnico – científica y académica, en este caso en la gestión educativa particularmente. Es innovador, motivador, creativo, visionario, transformador y posee alto valor humano (solidario justo) con autoridad en la democracia participativa y con democracia con autoridad en aplicación de normas legales y principios de gestión pedagógica.

Una escuela en la sociedad del conocimiento y de la revolución científica e informática comunicacional con director o gerente sin liderazgo académico, científico tecnológico es como tener tripulantes sin timón o conductor que no va lograr el propósito y las metas. Si bien es cierto la fuerza principal en la I.E. constituyen, los estudiantes, docentes, padres de familia pero la personalidad, en este caso el director, ejerce mucha influencia con su sabiduría, en ciertas situaciones puede determinar el rumbo y éxito de la institución. Siempre y cuando tenga el pensamiento sistémico, complejo y dialógico y que lo ponga en acción.

CUADRO Nº 03

EL DIRECTOR PROMUEVE TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ESTRUCTURACIONES CURRICULARES

Preg. Nº 03 ¿El director promueve el trabajo en equipo?

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
Algunas veces	01	15,0
Pocas veces	01	15,0
Nunca	04	70,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

El trabajo cooperativo es más efectivo que el individual, pero como se visualiza en el cuadro que según el 70% el director no promueve el trabajo en equipo, para el 15% algunas veces y para el 15% de los mismos pocas veces.

La gestión pedagógica se da en las dimensiones de gestión curricular y gestión pedagógica, donde es necesario organizar equipos para el trabajo. Por ejemplo, en la investigación diagnóstica para las planificaciones curriculares es imprescindible que los docentes estén organizados en pequeños grupos de trabajo. Un grupo elabora el plan diagnóstico, y otro grupo aplicara instrumento de acopio de datos, así por el estilo en diferentes trabajos. Como ya se dijo el trabajo colectivo es muy conveniente porque se ahorra tiempo y se obtiene resultados eficaces. Esto no significa anular el trabajo individual, sino más al contrario complementarlos, sin llegar al reduccionismo metodológico. Teniendo en cuenta “las relaciones interpersonales” (Vigotsky, 1980) es la génesis del aprendizaje y desarrollo social. Razón por cual no se debe dejar de desarrollar el trabajo socializado, porque también el trabajo en equipo los valores de cooperación y solidaridad.

CUADRO Nº 04

DIRECTOR Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Preg. Nº 04 ¿El director promueve el diagnostico situacional con fines de planificaciones curriculares?

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
Algunas veces	01	10,0
Pocas veces	00	00
Nunca	05	90,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

Los datos que aparecen en la tabla demuestran que el 90% de docentes encuestados dicen que nunca ha levantado el diagnóstico educativo situacional con fines de planificaciones curriculares, y el 10% de los mismos afirman algunas veces.

La gestión curricular, no es por hacer por hacer, es también objeto de investigación como los demás componentes del sistema educativo, en consecuencia, la elaboración del diseño curricular diversificado y las planificaciones y programaciones curriculares, debe sustentarse en los resultados de la investigación. Teniendo en cuenta que la investigación como proceso y resultado nos proporciona datos objetivos, los cuales son necesarios para adecuar el desarrollo curricular a la realidad concreta donde se desarrolla la acción educativa. Si no es así, todo el trabajo será asistémico, improvisado por tanto trabajo artesanal y empírico.

El trabajo de gestión pedagógica y otros aspectos educativos por principio están asociados a la investigación educativa (diagnóstico) es una vía para mejorar la gestión curricular por ende la gestión pedagógica e institucional.

CUADRO Nº 05

DIRECTOR Y DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR

Preg. Nº 05 ¿Con qué frecuencia el director monitorea la diversificación curricular?

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
Algunas veces	00	00
Pocas veces	01	15,0
Nunca	05	85,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

Los datos que se observa en este cuadro revela que el 85% de los docentes encuestados dicen que nunca el director realiza el monitoreo del trabajo de diversificación curricular y el 15% de los mismos dicen que lo hace pocas veces.

La construcción del currículo diversificado de la institución educativa, requiere el análisis del currículo nacional y los lineamientos curriculares de la región. Este proceso necesita intervención del director en condición de asesor, orientador porque es una figura con capacidad académica, que expresa su punto de vista desde su experiencia, a fin de que la elaboración del currículo de la institución educativa sea pertinente y relevante, con originalidad, novedad y creatividad. En este sentido la participación de un experto es bienvenido y necesario. También en el proceso de diagnóstico educativo con fines de planificación y elaboración del diseño curricular de la I.E. el director debe ser agente monitor en las actividades curriculares que despliegan los docentes. Pero como dicen los docentes investigados el director prácticamente es ausente, entonces esto demuestra con mucha claridad las deficiencias en la gestión pedagógica. Teniendo en cuenta que monitorear significa ayudar para que hagan mejor.

CUADRO N° 06

NIVEL DE CONCORDANCIA DE LAS PLANIFICACIONES CURRICULARES CON EL PEI

Preg. N° 06 ¿Cómo es nivel de concordancia de las planificaciones curriculares con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	01	10,0
Regular	02	20,0
Deficiente	03	70,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

La información expuesta en este cuadro nos da cuenta que el 70% de los docentes encuestados dicen que la concordancia entre las planificaciones curriculares, es deficiente, y el 10% dicen buena y el 20% dicen que es regular. Si abordamos la cuestión desde la óptica sistémica, compleja y dialógica todo está relacionado con el objeto de estudio (gestión pedagógica) está contenido con todos los componentes, y a la vez con otros componentes fuera de su totalidad o sistema. En este caso. El Proyecto Educativo Institucional, no es parte del objeto, sin embargo, está conectado con el sistema del lugar que es la institución educativa entera, los principios de concordancia, relaciones, interacciones y complementarios, es la arterial vital en este enfoque.

Cuando se habla de unidad, tenemos que tener en cuenta la integración hologramática y dialógica en el campo curricular entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Diseño Curricular diversificado y todas las programaciones curriculares, guardan una unidad y concordancia estrecha en su forma y contenido, lo cual no varía las diferencias. Si esto es así, entonces estamos frente a una gestión pedagógica, disyuntor, mutilador y parcelario.

CUADRO N° 07

DIRECTOR Y MONITOREO DE LAS SESIONES DE CLASE

Preg. N° 07 ¿Con que frecuencia el director monitorea las sesiones de clase?

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	01	10,0
Casi siempre	01	10,0
Algunas veces	02	40,0
Pocas veces	02	40,0
Nunca	00	00
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

La información expuesta revela que el 40% de los docentes encuestados dicen que el director pocas veces monitorea las sesiones de clase; el 40% algunas veces; el 10% casi siempre; y el 10% siempre.

El monitoreo es una estrategia de ayuda, acompañamiento a los docentes durante el proceso de enseñanza – aprendizaje a fin de que el proceso tenga éxito. Teniendo en cuenta que el docente tenga que consultar o ser ayudado por el director en la solución de algunas situaciones problemáticas que se presentan durante el trabajo. La presencia del director en las sesiones de clase no es diaria, sino que está supeditado a los planes elaborados, donde se indica las fechas y horas de realización del monitoreo, no se trata de ingresar a la clase sorpresivamente, sino que vuelvo a decir obedece a un cronograma establecido por el director.

El monitoreo constituye una de las formas de gestión pedagógicas en materia del proceso didáctico, que permite la cualificación de trabajo con la participación del director líder pedagógico. Además, durante el monitoreo, el director tiene la oportunidad de revisar y seguir las planeaciones didácticas del docente, entre otros aspectos.

CUADRO N° 08

DIRECTOR Y CALIDAD DE MONITOREO DE LAS SESIONES DE CLASES

Preg. N° 08 ¿Cómo es la calidad de monitoreo de las sesiones de clase por el director?

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	01	10,0
Regular	02	20,0
Deficiente	03	70,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

En este cuadro aparece los datos donde el 70% de los docentes encuestados dicen que el monitoreo de las clases realizado por el director dicen que es deficiente; para el 20% es regular y para el 10% es buena.

El monitoreo de las sesiones de clase debe realizarse básicamente en dos direcciones: 1º en la planeación didáctica que implica lo establecido con antelación: “los objetivos de aprendizaje, el diseño de ambiente de aprendizaje; las estrategias de enseñanza y de aprendizaje, es decir el desarrollo de la clase” (Marcelo, W. y Cajal, B. 2005). En este sentido, la calidad de monitoreo didáctico del director; 2º la medida del monitoreo implica su participación cooperativa en el desarrollo de las sesiones de clase. En buena cuenta “todos los docentes poseen una teoría de enseñanza en la medida que operan con unos esquemas implícitos referentes a cómo funciona el alumno, el aprendizaje, su propia influencia personal, etc. (Sacristán, J.2000). Sin embargo, tanto la planeación didáctica y su desarrollo correspondiente en las sesiones de clase, debe orientarse con la teoría de principios curriculares y didácticos establecidos en la institución educativa (PEI, Diseño curricular diversificado). Esto no anula lo propio del docente.

En suma, la calidad de monitoreo es baja, tanto en la planeación didáctica, como en el desarrollo de las sesiones de clase. Todo esto son indicadores de la deficiente gestión pedagógica.

CUADRO N° 09

DIRECTOR Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE

Preg. N° 09 ¿Cómo es la calidad de evaluación del desempeño docente durante el proceso de enseñanza - aprendizaje?

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	02	20,0
Deficiente	04	80,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

Según los datos expuestos en este cuadro, para el 80% de los docentes la evaluación del desempeño del docente es deficiente y para el 20% de los mismos es regular.

La evaluación es un proceso sistémico de obtención de la información. En este caso acerca del desempeño o competencia laboral del docente en el proceso de enseñanza – aprendizaje. La evaluación es global y además parcial con indicadores, de acuerdo al tiempo puede ser, contextual, entrada, proceso y productivo, además formativa y sumativa, y de acuerdo a la participación de los protagonistas puede ser hetero y autoevaluación y a la coevaluación. Pero conforme de los docentes encuestados la evaluación realizada por el director es pésimo precisamente en el aspecto técnico – metodológico y uso de medios e instrumentos, que no garantizan la objetividad y científicidad de la actividad evaluativa porque se supone el dominio de empírico, improvisación y subjetividad. Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño docente, es esencialmente para mejorar la calidad del desempeño y no una medida formalista, incluso de chantaje, venganza, desprestigio del docente. Es una medida regulador y mejoradora de la labor docente porque hace ver las fortalezas y errores, deficiencias que lo comprometen a superarse.

La diferente evaluación en la forma y contenido del desempeño docente es otro indicador de la pobreza académica, técnica metodológica de gestión pedagógica.

CUADRO Nº 10

COMPETENCIA PROFESIONAL DEL DIRECTOR

Preg. Nº 10 ¿Cuál es su apreciación sobre la competencia profesional del director?

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	02	20,0
Deficiente	04	80,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

Los datos expuestos en este cuadro nos dan cuenta que el 80% de los docentes encuestados afirman que el director demuestra la deficiente competencia profesional en la gestión pedagógica, y el 20% de los mismos evalúan en categoría regular su desempeño laboral. De lo expuesto podemos determinar, que el proceso de gestión pedagógica no puede ser de buena calidad con director mal preparado en el plano administrativo académico profesional, precisamente no está debidamente capacitado en el saber y que hacer de gestión educativa y pedagógica. Tener competencia profesional en el área significa saber y hacer con eficacia y eficiencia, en este caso en materia de gestión pedagógica en sus dimensiones curriculares (planificaciones) y didáctica (ejecución de los planes). Su competencia significa resolver problemas y gestar unidad de actores de la comunidad en torno a los principios normas, misiones y visiones establecidas. Su competencia significa poseer cualidades de liderazgo educativo y con ética profesional intachable, ser justo en base al principio de autoridad y democracia participativa.

Si el director carece de competencia profesional requerida entonces todo su trabajo será de baja calidad, y esto es otro indicador de la deficiencia de gestión pedagógica, que justifica la estructuración de un modelo de desempeño laboral del director con eficiencia y eficacia.

CUADRO Nº 11

CUALIDAD DE GESTIÓN PEDAGÓGICA ACTUAL

Preg. Nº 11. ¿Cómo es la calidad de gestión pedagógica que realiza el director?

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	00	00
Regular	02	20,0
Deficiente	04	80,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

Los datos que se observa en el cuadro demuestra que el 80% de los docentes investigados dicen que la calidad de gestión pedagógica realizada por el director es deficiente en materia conceptual, teórico metodológico y para el 20% de los docentes dicen que es regular.

De lo expuesto podemos determinar que la baja calidad de gestión pedagógica, no contribuye al mejoramiento de la calidad de trabajo curricular y didáctico de los docentes. Precisamente la gestión pedagógica tiene como objetivo central la de contribuir en la cualificación de la enseñanza y aprendizaje. Teniendo en cuenta que el proceso pedagógico como ya se dijo es el eje fundamental de la existencia de la institución educativa formadora de los estudiantes, para lo cual requiere buenos maestros, y los buenos maestros muchas veces es por la influencia de una buena gestión pedagógica realizada por el director.

La pobreza de gestión pedagógica tipificada por los docentes, constituye otro argumento para afirmar la deficiente planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso curricular y didáctica, por esta razón nos hemos visto obligados de elaborar y proponer un modelo de gestión pedagógica, sistémica, compleja y dialógica, como una medida que contribuya en alguna forma al mejoramiento de la calidad de gestión pedagógica.

CUADRO Nº 12

FACTORES CAUSALES DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Preg. Nº 12 ¿Cuáles son los factores causantes que no permite la optimización de la gestión pedagógica?

ALTERNATIVAS	F	%
- Influencia de crisis social del país	00	00
- Escaso de medios apropiados	00	00
- Desinterés de los docentes	00	00
- Incapacidad del director	04	80,0
- Falta de tiempo requerido	00	00
- Todo lo indicado	02	20,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

La información que se observa en este cuadro demuestra donde el 80% de docentes encuestados dicen que el factor causal de la baja calidad de gestión pedagógica es la incompetencia o incapacidad del director; el 20% dicen que todo lo indicado en el cuadro (influencia de la crisis del país; escaso de medios apropiados; el desinterés de los docentes, incapacidad del director, falta de tiempo requerido). De todas maneras, un efecto en el plano social nunca puede ser monocausal, sino que está condicionado por diversos factores causales, como se indica en el cuadro, pero de las cuales el factor director significa de mayor dimensión y magnitud.

Teniendo en cuenta que un director con liderazgo apropiado con saber teórico – conceptual, práxico y éticos, es capaz de superar todos los escollos y barreras y mejorar la gestión pedagógica y esto definitivamente va mejorar también el desempeño laboral de los docentes en la planificación y ejecución curricular, porque la intervención apropiada del director en el saber y hacer formativo de los docentes es una condición necesaria, que no se debe descuidar. Teniendo en cuenta que la acción del monitoreo, enseñanza y evaluación desarrolladora hecha por el director, de hecho, va crear, seguridad, confianza y apoyo en los docentes, y el desarrollo del pensamiento sistémico, complejo y dialógico tanto en el director como en los docentes.

CUADRO Nº 13

SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN PEDAGÓGICA, SEGÚN LOS
DOCENTES

Preg. Nº 13 ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la
gestión pedagógica?

ALTERNATIVAS	F	%
Totalmente de acuerdo	00	00
En acuerdo	00	00
Ni en acuerdo ni desacuerdo	00	00
En desacuerdo	02	20,0
Totalmente desacuerdo	04	80,0
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

Conforme a los datos expuestos en el cuadro demuestra que el 80% de los docentes encuestados dicen que están totalmente en desacuerdo de la forma y contenido de la gestión pedagógica actual, mientras, mientras el 20% de los mismos están en desacuerdo.

En los cuadros anteriores hemos analizado los diferentes segmentos de limitaciones de gestión pedagógica; y así mismo se ha explicado los factores causantes de la situación actual de gestión pedagógica, y ahora a partir de los diferentes indicadores expuestos en los cuadros anteriores los docentes casi en su totalidad están totalmente en desacuerdo con dicha gestión, precisamente las acciones de gestión curricular de la educación y didáctica no están acorde de las exigencias de la educación moderna de carácter sistémica, compleja y dialógica, opuesta a la gestión burocrática, autoritaria, linealista disyuntora, mutiladora y reductora que no favorece el desarrollo profesional de los estudiantes, por ende el logro de los aprendizajes productivo y creativo de los estudiantes.

Las versiones de los docentes son referentes objetivos que justifica la vigencia actual de gestión pedagógica deficiente. Por esta situación presentamos una propuesta aproximativa de carácter sistémico y dialógico.

CUADRO Nº 14

AUTOEVALUACIÓN DE LOS DOCENTES EN EL ASPECTO
CURRICULAR DIDÁCTICO

Preg. Nº 14 ¿Cómo se autoevalúa en dominio de teoría y práctica
curricular y didáctica?

ALTERNATIVAS	F	%
Excelente	00	00
Muy buena	00	00
Buena	02	17,0
Regular	04	83,0
Deficiente	00	00
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

Los datos que aparece en el cuadro revela que el 83% de los docentes manifiestan se autoevalúan con la categoría de regular en saber y hacer curricular y didáctico, y el 17% se califican con la categoría de buena.

Realmente los docentes son sinceros en reconocer que no están bien preparados, por dos razones a saber: a) el descuido del director de capacitarlos al interior de la institución inclusive traer al especialista a fin de que alcance los últimos aportes de la cultura curricular y didáctica; b) los propios docentes no toman interés de buscar su capacitación fuera de la institución, que últimamente han aparecido programas de estudio de especialización, diplomados, maestrías, doctorados efectuados por universidades públicas y privadas. Pero también el obstáculo radica que los docentes no cuentan con recursos económicos suficientes como para subvencionar sus estudios porque no son gratis.

Hay que tener en cuenta que el capital humano pedagógico es de vital importante el desarrollo educativo institucional. Un buen profesor con solvencia académica y profesional va mejorar los servicios educativos, para lo cual requiere una buena gestión pedagógica, y la toma de conciencia del profesorado de capacitarse en las modalidades de hetero y autocapacitación integral y permanente.

CUADRO Nº 15

CAPACITACIÓN DOCENTE EN CURRÍCULO Y DIDÁCTICA

Preg. Nº 15 ¿Con qué frecuencia se capacita en las teorías y práctica curricular y didáctica?

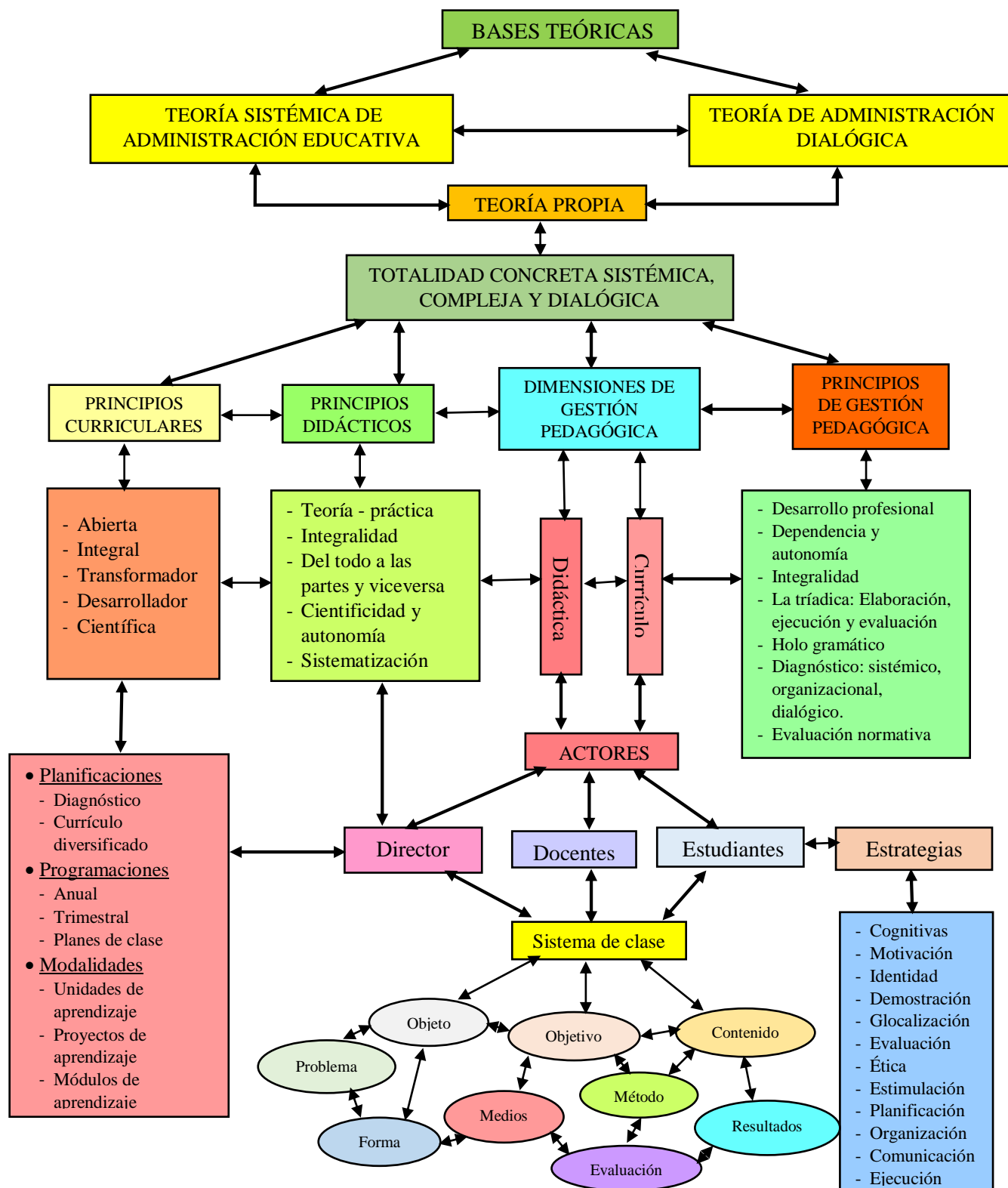
ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	00	00
Casi siempre	00	00
Algunas veces	02	30,0
Pocas veces	04	70,0
Nunca	00	00
TOTAL	06	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes.

La información que aparece en el cuadro demuestra que el 70% de los docentes investigados dicen que pocas veces se capacitan en la teoría y práctica curricular y didáctica, y el 30% de los mismos algunas veces.

El programa de gestión pedagógica lógicamente está asociada a la práctica de capacitación docente de modo permanente, sino es nada. Pero en realidad dicha capacitación al interior de la institución educativa que debe ser desarrollada por el director prácticamente no existe. Sin embargo, no todo eso, sino que tiene que complementarlo con las capacitaciones fuera de la institución que cada docente debe preocuparse, pero en la práctica los mismos docentes afirman la mínima capacitación, que no es suficiente. Teniendo en cuenta que en nuestra época la sociedad del conocimiento, de apogeo de ciencia y tecnología, demanda que todo profesional tiene que ser permanentemente estudiante, actualizándose, perfeccionándose, porque el docente tiene identidad institucional. Además, los cambios y nuevos aportes de la ciencia pedagógica y de los demás ahora son más rápido o acelerado por tanto la actualización pedagógica curricular es continua.

3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA: MODELO TEÓRICO DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN PEDAGÓGICA.



3.3. Propuesta: Modelo de Desempeño Directoral del Director para mejorar la calidad de gestión pedagógica en la I.E. N° 72076 del distrito de San Juan de Salinas.

3.1.1. Presentación.

Frente al desarrollo deficiente de gestión pedagógica desarrollada por el director de la Institución Educativa mencionada surge la propuesta de un modelo de desempeño eficiente del director en materia de gestión pedagógica con la intención de contribuir en el mejoramiento de la calidad de gestión pedagógica, lo cual va permitir también la eficiencia y eficacia en el aprendizaje de los estudiantes.

Hay que tener en cuenta que el aspecto curricular y didáctico en una institución es una de las dimensiones más relevantes, porque nos dice la razón de la existencia de la escuela, porque implica el que va enseñar y aprender (currículo) y como enseñar y aprender (didáctica). En consecuencia, es necesario, que el responsable de la gestión pedagógica acentúe sus actividades en dicha dimensión del sistema educativo institucional.

La propuesta modelo de desempeño del director en la dimensión de gestión está sustentada en teoría de la totalidad, sistémica, compleja y dialógica, para la teorización del modelo se ha tomado los aportes de las teorías de sistema de Von Berthalanffy, y la teoría de administración dialógica preconizado por los autores de la teoría crítica.

El modelo es flexible y abierto, porque es una aproximación o acercamiento a la verdad, y susceptible a modificaciones de enriquecimiento y esperamos que los interesados puedan identificarse con estas propuestas curriculares y concreta con su aplicación. La propuesta está estructurada en diversos

aspectos como: la fundamentación teórica – conceptual, el aspecto teleológico, los contenidos, los principios metodológicos y las estrategias para su aplicación.

3.3.2. Fundamentación.

La gestión educativa está constituida por tres componentes estructurales a saber: gestión institucional, gestión administrativa y gestión pedagógica, integrados con todos los actores educativos que constituyen una totalidad sistémica funcional, cuya unidad está supeditada al buen clima institucional, que implica las relaciones armónicas entre todos los componentes del sistema. La gestión pedagógica desde perspectiva, es considerada como un proceso de planificación, organización, capacitación, dirección y evaluación de todas las actividades realizadas en la esfera curricular y didáctica.

Vale decir, proceso de elaboración de planes, ejecución y evaluación por el agente director con el propósito central de cualificar los servicios educativos. Teniendo en cuenta en cuenta que los docentes, estudiantes, asociados al currículo y a actividades didácticas constituye uno de los ejes fundamentales de una institución educativa. La gestión pedagógica realizada por el director es la fuerza motriz que moviliza a todo el sistema educativo, cuantificando y cualificando tanto el proceso como el resultado, mediante el uso de la diversidad de medios apropiados y multiestrategias metodológicas en el campo curricular de la enseñanza – aprendizaje. Tampoco la gestión pedagógica, no es puramente autónoma, sino que está conectado en otras gestiones directorales. Es decir, es interdependiente, manteniendo su especificidad funcional.

Ahora la pregunta es: por qué la propuesta de modelo de desempeño del director, precisamente en la página introductoria hemos enunciado la deficiente gestión pedagógica, y esto fue demostrado suficientemente con

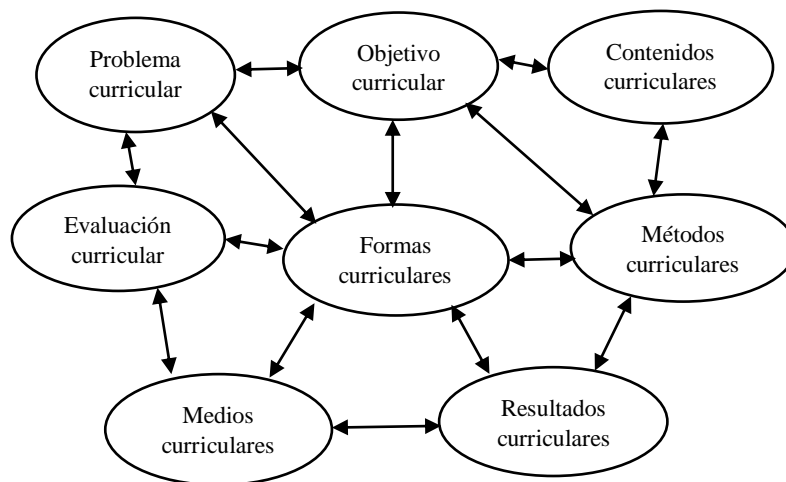
medios conceptuales y empíricos en el tercer capítulo de este trabajo. Precisamente frente a este problema no era otra cosa que afrontar con una posición alterna la solución teórica. Teniendo en cuenta que sólo se investiga donde existe problema, y con el fin supremo de dar soluciones, cubriendo esa necesidad problemática afecta a los usuarios y por ende a la institución educativa y a la sociedad. Porque toda investigación debe ser aportativo o contributivo a la sociedad, institución y a la ciencia.

Entonces el punto de partida de esta aventura intelectual es el problema mencionado expresado en una necesidad social – educativa. Por otro lado, la segunda interrogante se trata sobre la importancia de la propuesta. Vale decir, para que sirve, cuál es su importancia.

La presente propuesta (modelo de desempeño eficiente del director en gestión pedagógica) es un pequeño aporte en la solución de problemas, precisamente contiene principios y estrategias metodológicas, y contenidos pertinentes, fundado en la teoría de la totalidad concreta, basado en los aportes significativos de la teoría de sistemas de gestión y en la teoría de administración dialógica, como resultado de las canteras expuestas se genera la propuesta en alusión, que es el resultado de la sistematización de las teorías y conceptos propios de la ciencia de administración educativa y de gestión pedagógica.

En este sentido, la presente propuesta tiene algo de novedad y originalidad por ser sistémica, compleja y dialógica que son tendencias del siglo XXI. Como dice Adam Chaff (1978) “la originalidad... reside en la manera en que se disponga en un conjunto de elementos ya conocidos y el uso que se haga de ese conjunto es su razonamiento”. En este sentido, la importancia de esta propuesta radica en el plano teórico – conceptual y metodológico. Respecto a este último se trata del enfoque multimétodos, en el que saber y hacer de gestión pedagógica. En buena cuenta, “no existe un solo método, ni siquiera un método mejor que otro, lo que existe es un problema que

Por último, la tercera pregunta radica acerca de la estructura de la propuesta. Vale decir el cómo de la estructura de la propuesta. Como ya se dijo la propuesta es un todo corpus completo, sistémico, constituido por elementos engarzados en un todo de dos dimensiones: currículo y didáctica. El aspecto curricular está integrado por un conjunto de elementos imbricados entre sí, y se complementa mutuamente. Ningún elemento del sistema curricular puede estar aislado. En este sentido los componentes constitutivos son los siguientes:



El diseño curricular de la I.E. es el resultado del análisis del currículo nacional y regional, del trabajo realizado por el colectivo de docentes, bajo la mediación del director constituye el currículo institucional que viene a ser la síntesis curricular para esta realidad, que refleja las necesidades e intereses de los actores educativos. En este caso es la dialectización del currículo general con la realidad específica. Este currículo diversificado, es integral (cognitivo, práxico y valorativo, es abierto y flexible (requiere

cambios, superaciones, enriquecimientos); es científico (ciencia, tecnología, arte, moral), es desarrollador de (multidimensionalidad de la persona), humanista, transformador, sistémica, compleja y dialógica del statu – quo imperante.

El currículo diversificado es la síntesis del currículo nacional y regional y se sustenta en los resultados del diagnóstico situacional, desarrollado por la comunidad pedagógica bajo la mediación del director líder.

El currículo diversificado en correspondencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el currículo nacional y regional constituye la base un cuerpo estructural complejo, objeto de programaciones curriculares en diversas formas y modalidades como: Programación anual, mensual (unidades de aprendizaje, módulo de aprendizaje y proyectos de aprendizaje) y programaciones diarias (planes de sesiones de clase).

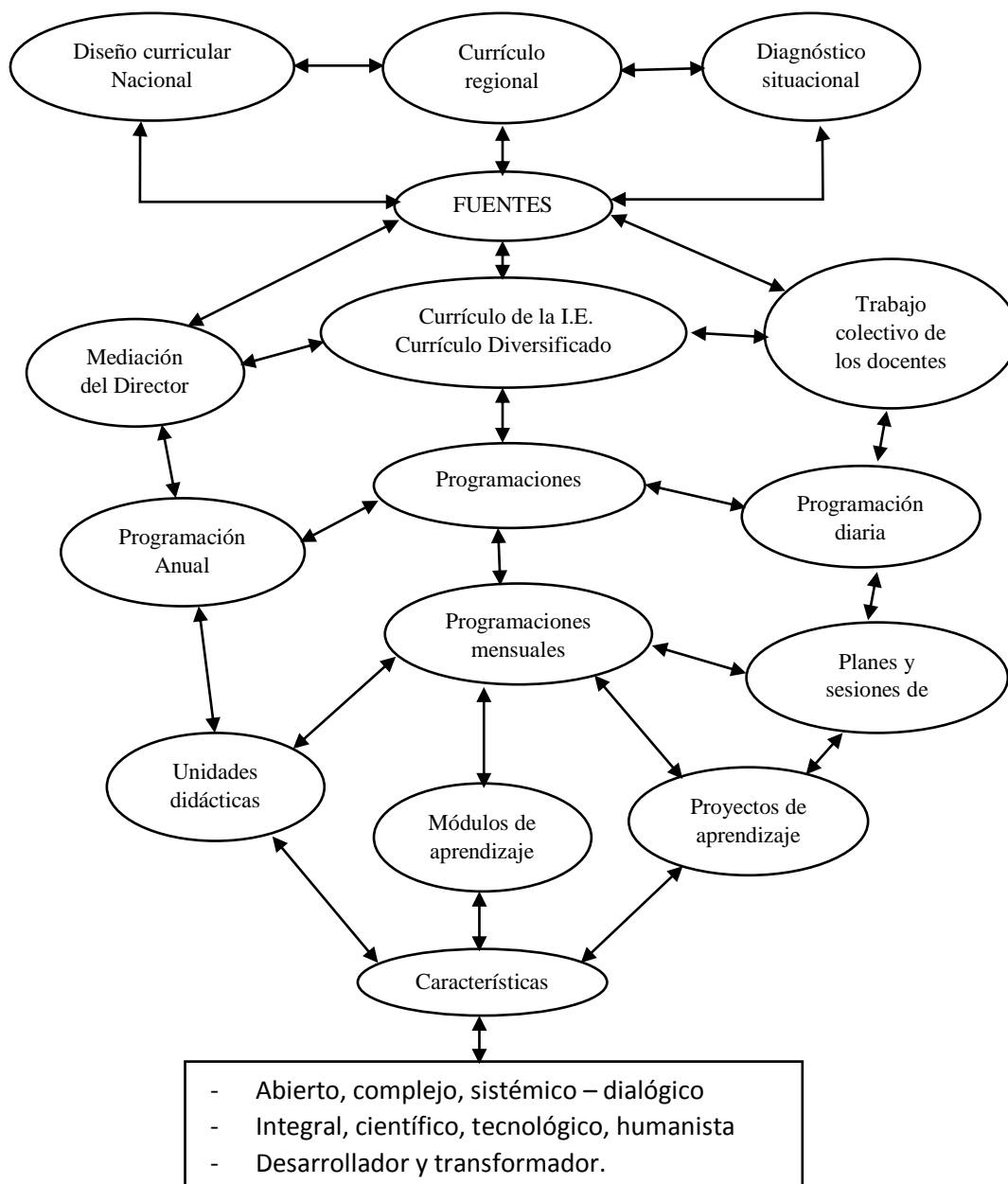


Fig. 08 Currículo diversificado

El currículo da respuesta a la pregunta es ¿Qué enseñar y que aprender? Es decir, el objeto de enseñanza – aprendizaje (ciencia tecnológica, onto ética). Es la cultura social transformada en cultura escolar gracias al trabajo realizado por el colectivo pedagógico bajo la gestión del director, líder y autoridad en gestión pedagógica y por ende de toda la institución educativa.

B) El componente didáctico de gestión pedagógica, radica en la operacionalización práctica eficiente y eficaz de las programaciones curriculares en el escenario de sesiones de clase.

La didáctica teoría de la enseñanza tiene que ver el cómo enseñar, los contenidos curriculares programados, implica el uso de multiestrategias metodológicas, técnicas, medios y procedimientos diversos y apropiados que va a permitir el logro de objetivos deseados de aprendizaje, productivo, creativo y desarrollador.

El proceso didáctico se caracteriza por ser sistémico, complejo, dialógico, científico y humanista, cuyo fin supremo es la configuración del desarrollo humano multidimensional, orientado por los principios didácticos y la teoría didáctica de totalidad concreta, sistémica, compleja y dialógica, cuyo desarrollo desde el inicio y culminación no es lineal, sino espiral, sistémico, complejo, dialógico, desarrolladora, integral científica humanista y transformadora

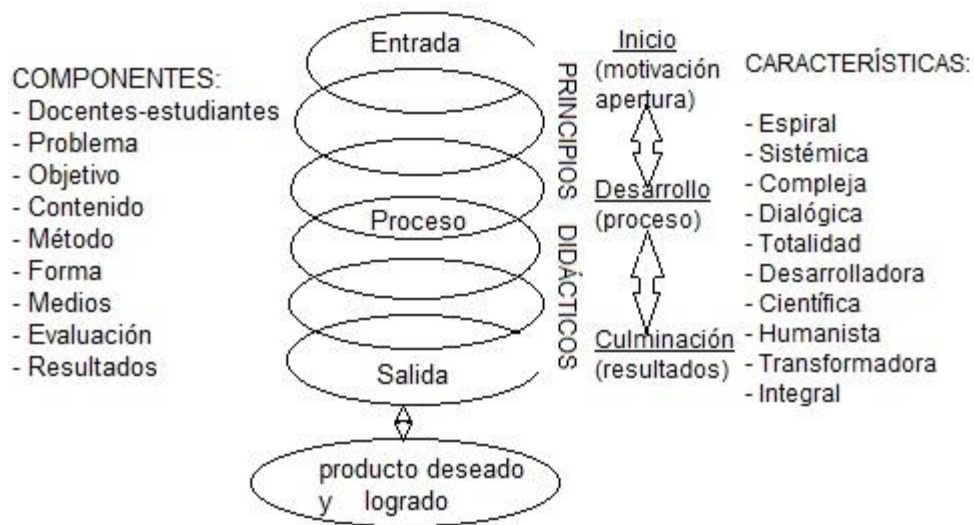


Fig. 09 Proceso didáctico de sesión de clase.

Constituido por elementos: problema, objetivo, contenido, método, forma, medios, evaluación y resultados, que se concreta en sesiones de clases que se dinamiza en el proceso de inicio (motivación), desarrollo (proceso); culminación (resultados) que arroja el producto deseado o sea el perfil del estudiante de formación integral. La clase como organización fundamental de enseñanza aprendizaje desde la óptica sistémica recorre en la entrada, proceso y salida. El proceso de clase es una realidad sistémica, compleja y dialógica entre todos los componentes engarzados e interdependientes interactúan dentro del todo y con el contexto, teniendo en cuenta que la escuela cumple el encargo social de la formación de un modelo del hombre que demanda la sociedad.

La contradicción esencial del proceso de clase, es entre el conocimiento y desconocimiento de los estudiantes este es el motor del proceso cuya solución se logra bajo la mediación del docente. El proceso de enseñanza – aprendizaje se orienta en los principios o postulados didácticos como estas:

- a) Principio de integralidad, significa que el proceso formativo es multidimensional, básicamente cognitivo, práxico y valorativo.
- b) Cientificidad de la enseñanza, implica dotar a los estudiantes de conocimientos, científicos; tecnológicos en su forma y contenido, asociado a valores estéticos y éticos.
- c) Del todo a las partes y de las partes al todo. Es como decir de lo concreto (todo) a lo abstracto (parte) y viceversa.
- d) Vinculo indisoluble entre la teoría y la práctica, donde ambos se complementan, ninguno debe actuar de modo aislado, a pesar que son diferentes forman una unidad dialógica.
- e) Sistematización. El proceso de enseñanza no es improvisado, sino intencional y planificado cuyos resultados obtenidos se sistematizan en un corpus estructural coherente y consistente.

- f) La dirección docente y la autonomía del estudiante. Implica la dialectización de la dependencia y autonomía en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Ninguno de ellos se debe obstaculizar porque se llegaría al reduccionismo metodológico. Porque ambos conceptos diferentes se complementan simultáneamente. Por último cabe destacar ningún principio es suficiente sin que se complementen con los demás; porque forman una totalidad sistémica y dialógica.

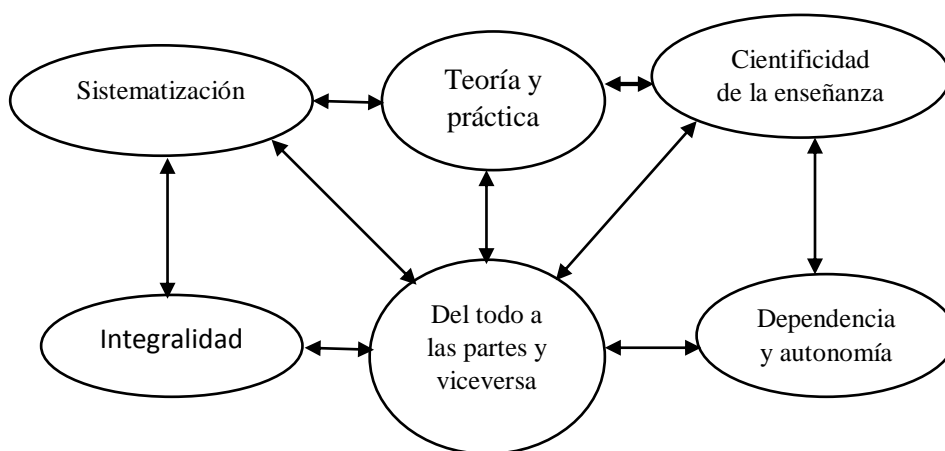


Fig. 10 Los principios didácticos.

3.3.3. Objetivos.

- Exponer la fundamentación teórica y conceptual de la propuesta de gestión pedagógica.
- Proponer lineamientos de estrategias Metodológicas para la aplicación de la propuesta de gestión pedagógica.

3.3.4. Contenidos

El contenido de la gestión pedagógica debe ser lo siguiente:

- Situación mundial, nacional, regional y local.
- Cosmovisión científica del mundo y de sí mismo
- Cultura general de las disciplinas científicas
- Dominio de pedagogía, didáctica y currículo
- Normas legales internas y externas
- Sistema conceptual de gestión pedagógica
- Estrategias metodológicas de gestión pedagógica
- Principios básicos de gestión pedagógica
- Evaluación del desempeño docente
- Técnicas e instrumentos de gestión pedagógica
- Métodos y técnicas de abordaje curricular y didáctica
- Investigación diagnóstica, métodos y técnicas
- La relación de estos contenidos de gestión pedagógica es el campo de dominio del director ideal, planificador, organizador de una gestión

eficiente y eficaz condición necesaria para un buen desempeño profesional de los docentes.

3.3.5. Principios de gestión pedagógica

“Los principios son fundamentos teóricos – conceptuales de orientación en el proceso de mediación en la estructuración, planificación, ejecución y evaluación de los procesos curriculares y didácticas” (Castro, M. 2010). Es el rector del proceso de gestión que permite el logro exitoso de los objetivos trazados. Desde esta perspectiva proponemos los siguientes principios:

- Principio de diagnóstico actual y retrospectivo, del interior y exterior (contexto) de la institución, se trata de investigación descriptiva – exploratoria que permite la obtención de datos útiles para la planificación curricular y didáctica, porque provee información acerca de las debilidades y fortalezas de los actores educativos. El diagnóstico es ejecutado por el colectivo pedagógico, bajo la dirección y asesoramiento del director.
- Principio triádico: elaboración, desarrollo y evaluación. Implica que el líder educativo (director) elabora, planes, programas y proyectos coherentes, y desarrolla o sea pone en praxis, con el protagonismo de los docentes, y bajo su asesoramiento. Por otro lado, evalúa, tanto el proceso y resultado de la aplicación de los planes, programas y proyectos, utilizando métodos, técnicas diversos y apropiados. En este sentido, por lógica ningún resultado es al margen de la planificación y ejecución consciente de los actores.

En consecuencia, el triúnico: elaboración, ejecución y evaluación forman una unidad dialógica, complementaria.

- Principio de integralidad. La gestión pedagógica como desempeño laboral del director no es unilateral, centrado en el componente del todo, serio que

es multifacético o integral (planificación, organización, desarrollo curricular, didáctico) etc. que forman una totalidad sistémica, compleja y dialógica y bajo ciertas condiciones de intereses y necesidades puede enfatizar en cualquiera de ellos, sin llegar al reduccionismo metodológico, tanto en las partes o en el todo (fractalismo y holismo reduccionista).

- Principio de dependencia y autonomía. Implica que la gestión pedagógica significa autoridad y dirección en la persona del director, con cualidad de liderazgo y capacidad académica y administrativa desarrolla la gestión pedagógica en la esfera curricular y didáctica en el marco de autonomía relativa de los docentes, esta autonomía opuesto al autoritarismo, le va permitir la iniciativa y creatividad en la participación y ejecución curricular y didáctico. En este sentido la dirección y autoridad con la autonomía del colectivo pedagógico se complementan dialógicamente, porque son interdependientes.
- Principio normativos exógenos y endógenos. Hay normas legales elaboradas al interior de la institución como también procedentes del exterior de instancias superiores de la institución. Por tanto, es necesario respetar, acotar y aplicar con flexibilidad a las situaciones carentes de solución de problemas que implica la optimización de la gestión y uno de los fundamentos de unidad y cohesión institucional.
- Principio de desarrollo profesional de los actores educativos. Significa que tanto el director como los docentes tienen la obligación de autocapacitarse en los saberes cognitivos, prácticos y valorativos (pensar, sentir y actuar). Ahora el aprendizaje es hasta la muerte. En consecuencia, el director, planifica, organiza desarrolla las capacitaciones docentes al interior de la institución, él está en primera plana como capacitador de sus docentes, motiva los estudios de especializaciones, maestrías y doctorados y además promueven la investigación educativa.

- Principio de valoración. Significa que el proceso y resultados constituyen objetos y sujetos de evaluación mediante multimétodos, técnicas e instrumentos, debidamente elaborados y validados, que permita regular el proceso de gestión, o vale decir mejorarla en su forma y contenido. Además, la evaluación por el director implica su autoevaluación y de los demás actores educativos. De ninguna manera la evaluación unilateral ni estática, sino que es permanente e integral. Por otro lado, no es una acción de chantaje y venganza para exclusión y humillación.
- Principio Hologramático. Significa que “cada parte contiene prácticamente la totalidad de la información del objeto representado en toda organización compleja no sólo la parte están en el todo, sino también el todo está en la parte” (Morín, E. 2000). Por ejemplo, el currículo, contiene didáctica o viceversa.
- Principio sistémico u organizacional. Permite relacionar el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo y viceversa. Como Pascal citado por Morín (1999) afirma: “Tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así conocer el todo sin conocer particularmente las partes”. En este sentido la gestión pedagógica es una totalidad sistémica organizacional constituido por un conjunto de elementos conectados, interrelacionados e interdependientes, donde se observa la unidad en la diversidad y la diversidad en la unidad.
- Principio dialógico. Principio que refleja la unidad y exclusión entre componentes. Implica que en el todo se visualiza la coherencia y unidad, pero al mismo tiempo se observa la contradicción, que es la fuerza motriz del desarrollo. Por ejemplo, el currículo con la didáctica son diferentes, pero al mismo tiempo están unidas. No tendrá sentido el currículo (el qué) sin la didáctica (el cómo) en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Por eso es fundada la unidad en la contradicción y la contradicción con el colectivo de docentes (social).

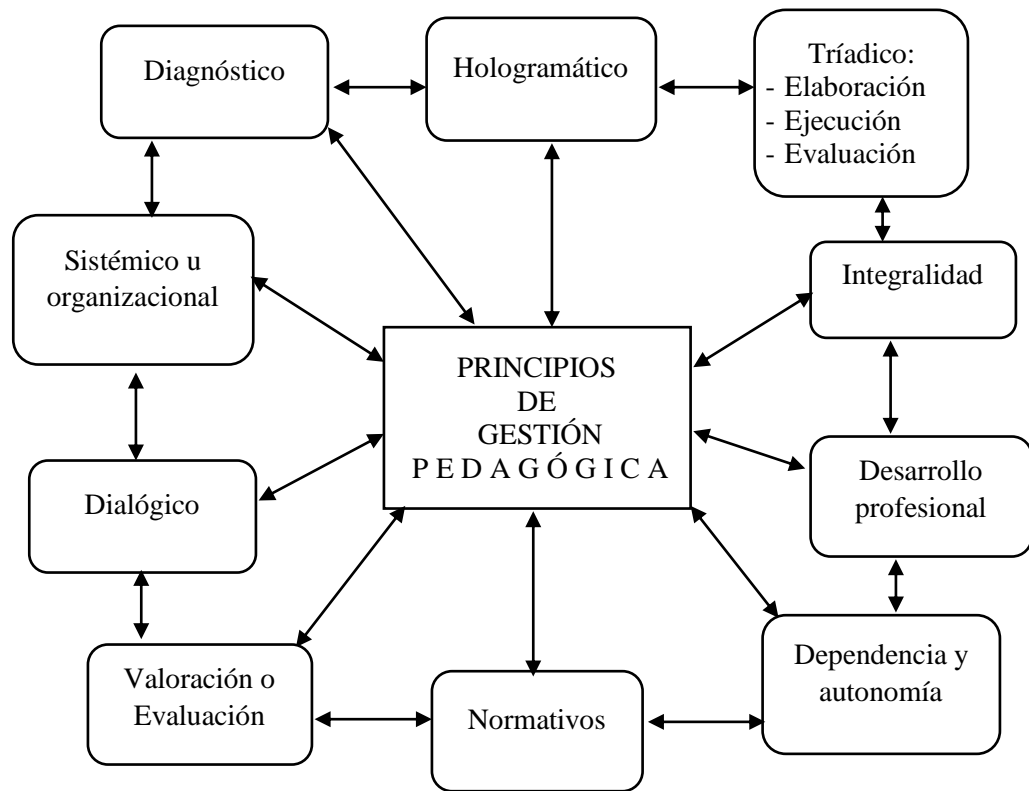


Fig. 11 La red de principios de gestión pedagógica

Los 10 principios de la gestión pedagógica están integrados en una totalidad sistémica y dialógica, donde ningún principio es suficiente sin cooperación de los demás. Es decir, en las diferencias guardan la unidad complementaria solo bajo ciertas circunstancias se podrá enfatizar en cualquiera de ellos, sin llegar a obstaculizarlas.

3.3.6. Modelo del director

El modelo ideal del director, para el desempeño, eficiente y eficaz debe tener estas características y cualidades.

- Cosmovisión científica del mundo y de sí misma como única garantía de buscar y estar con la verdad cognitiva y actuar.
- Posee cultura general del pasado y presente y capaz de predecir el futuro. Significa conocer y aplicar los aportes de todas las disciplinas científicas. Es decir, es interdisciplinario, porque tiene conocimiento de los elementos básicos de las ciencias de la educación. Teniendo como eje la ciencia pedagógica.
- Domina la ciencia de la administración, su teoría, métodos y principios, particularmente la dimensión de gestión de recursos humanos, y gestión pedagógica. Es especialista en administración educativa y gestión pedagógica con estudios de posgrado, maestría y doctorado en ciencias de la educación o administración educativa.
- Competencia Comunicativa con discurso penetrante persuasivo y educativo para los receptores u auditorio de docentes, estudiantes y padres de familia, con capacidad de prevenir y resolver conflictos interpersonales en el seno de la comunidad, mediante el dialogo y reconocimiento de errores, a través de una aptitud crítico y autocritico constructivo que optimice el clima institucional para el desarrollo humano e institucional.
- Liderazgo destacado de conducta intachable en todos los aspectos, demostrando el trato humano con autoridad compartida y ética profesional digno de imitación.
- Desarrollo tres actividades simultáneamente: gestión educativa; docencia e investigación administrativa y educativa. El primero significa que está en

acción como director o gerente; el segundo porque enseña a toda la comunidad particularmente a los docentes y a estudiantes y en el tercero implica el trabajo diagnóstico educativo. Además, tiene producción intelectual (ensayos, artículos, monografías, ponencias, tesis, similares.

- Capacita y autocapacita permanentemente a los docentes sobre saber y hacer pedagógico de gestión educativa y de otros temas, utilizando metodologías y medios apropiados, de tal manera mejorar el desarrollo profesional de los docentes y por ende mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes.
- Conoce y aplica los métodos, técnicas de superación y elabora instrumentos de evaluación: fichas de observación, de cuestionario, de entrevista y pruebas de evaluación del desempeño y conocimiento de los docentes.
- Organizador de grupos de trabajo de equipos, particularmente para la elaboración de diseño curricular diversificado de la institución y en los trabajos de planificación y programación curricular está presente indicando corrigiendo los errores. Es un maestro en potencia organizador directo y conductor de los ideales pedagógico de amor y comprensión en la diversidad.
- Tiene pensamiento sistémico, complejo, dialógico y transformador considerando que a la gestión pedagógica es una realidad holofractal contradictoria en la unidad en lo fractal relacional.

3.3.7. Estrategias Metodológicas.

Las estrategias metodológicas (multi-estrategias) son procedimientos, operadores activos que pone en marcha a los elementos del sistema de gestión pedagógica en pos de logro de resultados eficaces. Estas estrategias, está a cargo del director, su ejecución, desde la planificación, desarrollo y evaluación de las actividades de gestión pedagógica sistémica, compleja y dialógica.

Las estrategias “es la concepción que orienta y dirige un sistema orgánico de acciones para conseguir un fin o propósito deliberado (Rodríguez, M.A. 2005) y la metodología en este contexto “es la aprehensión, comprensión e intelección de la realidad mediante un conjunto de procedimientos racionales que nos posibilitan no solo la interpretación sino la transformación del objeto de estudios” (Lara Cam, I. 2000).

En el contexto de nuestro enfoque sistémico, complejo y dialógico las estrategias metodológicas de gestión pedagógica deben ser estas:

- a) Estrategias cognitivas y metacognitivas, proceso de conocimiento a partir de las percepciones, sensaciones y representaciones del objeto de gestión pedagógica que permite la representación mental y racional del objeto. Es decir, es la transplatación de la realidad y transformación en la mente, eso es conocimiento. Primero es sensorial que transforma en conocimiento racional que implica la explicación y comprensión del objeto de conocimiento.

En este sentido la estrategia cognitiva implica conocer para hacer. Por ejemplo, no desarrollar la gestión pedagógica sin tener conocimientos y concepto sobre la gestión pedagógica. Redundando, primero conocer para hacer y al hacer conocer mucho mejor. La estrategia metacognitiva implica que el docente director se da cuenta o es consciente sobre lo

que conoce, porque conoce, para que conoce y cuanto conoce y que no conoce, etc.

En suma, la estrategia cognitiva significa conocer al objeto de gestión.

- b) Estrategia investigativa. Significativa que el director esta versado sobre la metodología y técnicas de investigación pedagógica y de gestión educativa que adopta la forma de diagnóstico y pronostico. Teniendo en cuenta que la investigación es una de las vías efectivas para mejorar la gestión pedagógica, porque la investigación diagnóstica nos va permitir detectar los diversos problemas curriculares y didácticos.

El director que no cuenta con la investigación diagnostica estará perdido haciendo un trabajo mediocre, artesanal e improvisado.

- c) Estrategias comunicativas. Implica las relaciones sociales y lingüísticas multidireccionales, que genera las interacciones interpersonales entre todos los actores involucrados en el sistema de gestión pedagógica, (director, docentes y estudiantes), que esta relación social genera también un buen clima de comprensión unida en torno a los principios, reglas, normas establecidas. Por ejemplo, el respeto a la autoridad, cumplimiento con obligaciones y derechos que a cada cual le corresponde, en un ambiente de democracia de participación activa en el quehacer educativo. Donde el mejor mecanismo de avance es la práctica consciente de crítica y autocrítica constructiva y desarrolladora, mediante el dialogo, debates y argumentaciones apropiadas convincentes y clarividentes.
- d) Estrategias de planificación. El director es planificador, programador y proyectista por excelencia. En este sentido la planificación de cualquier nivel, tipo y de alcance temporal es un estrategia significativa e infalible en gestión pedagógica. La planificación como ya se dijo tendrá que ser en base a los resultados de la investigación diagnóstica. La planificación

no es actividad exclusiva del director; los docentes también son planificadores, organizadores, por eso como parte del proceso de gestión pedagógica son involucrados en todas las actividades de las planificaciones de largo, mediano o corto plazo. Entonces la planificación pedagógica, didáctica y curricular es el trabajo cooperativo o colectivo bajo la mediación del docente director.

- e) Estrategias de organización. Implica agrupar, articular los recursos humanos medios u objetos en un todo con fines claramente establecidos. La organización, en este caso de docentes en trabajo de equipo es una estrategia moderna para desarrollar tareas y actividades de modo cooperativo, donde se ahorra tiempo, esfuerzo y economía. Además, genera el principio de ayuda mutua y solidaridad.

En este sentido el trabajo de gestión pedagógica es de carácter organizacional en el plano curricular y didáctica, donde todos los elementos que lo conforman están concatenados, imbricados y conectados cumpliendo funciones específicas al interior del sistema organizacional. Por ejemplo, el currículo diversificado de la constitución educativa es una organización estructurada intencionalmente con fines específicos; de igual modo la planificación didáctica es otra organización coherente entre todos los elementos constitutivos.

- f) Estrategias de ejecución. La gestión no sólo, es saber o conocer, planificar y organizar tareas y actividades, sino que se completa con la ejecución, es decir desarrollar, los planes, programas y proyectos mediante los operadores docentes bajo la mediación del director. La ejecución es el proceso mismo de la gestión pedagógica, que va culminar en resultados esperados o idealizados (buen desempeño docente y por ende buen aprendizaje de los estudiantes).

Pero la ejecución por ejecución, no es correcto la ejecución es consciente a la luz del marco teórico – conceptual que posee el director y docentes. Dicho presupuesto es de carácter sistémico, complejo y dialógico que permite una mejor comprensión del porqué y para qué se desarrolla. En la ejecución de las tareas, planes, programas y proyectos se fusiona en el principio de acción y pensamiento, teoría y práctica.

- g) La estrategia de identidad. Es el proceso de sentimiento de amor hacia la institución educativa, que implica la entrega incondicional en aras del desarrollo y engrandecimiento cuanti – cualitativo de la institución. La identidad profesional (amor hacia su carrera), significa permanente superación académico técnico – científico en el campo de administración educativa y de gestión de recursos humanos y pedagógicos. En este sentido la estrategia de identidad profesional e institucional ayuda a mejorar la calidad de trabajo porque el sentimiento de cariño hacia su profesión y a su escuela constituye el motor del proceso del saber y hacer.
- h) Estrategias motivacionales. Proceso de estimulación extrínseca de poder despertar el interés en los docentes, mediante el uso de diversos medios apropiados, de crear condiciones psicológicas o subjetivas, a fin de que los actores educativos estén dispuestos a realizar las tareas con eficiencia y eficacia y de querer hacer mejor. Significa mejorar la realización de actividades educativas superando todo clase de dificultades que se presentan. Para motivar bien, el director también está debidamente motivado porque tiene identidad profesional e institucional.
- i) Estrategias demostrativas. Consiste en realizar actividades de modelo de imitación, acciones prototipos. Como por ejemplo el director desarrollo una clase modelo demostrativo ante los docentes. Diseña ante los ojos de los docentes los pasos metodológicos de la diversificación curricular; esquematiza las planificaciones y

programaciones curriculares; elabora los instrumentos de evaluación entre otras cosas. De esta manera demuestra su autoridad académica y liderazgo institucional y pedagógico, a fin de que los docentes aprendan de él. Muchas veces es necesario es enseñar con ejemplos concretos.

En este sentido la gestión pedagógica significa enseñar a aprender, contenidos cognitivos, procedimentales y actitudinales en los docentes.

- j) Estrategias glocalizadoras. Significa la integración de las partes con el todo y el todo en las partes; que permiten partir del todo hacia las partes y de las partes al todo. En buena cuenta es la dialectización entre las partes y el todo. Teniendo en cuenta que las partes contienen el todo y el todo está en las partes. Es decir, es el proceso de hologramatización y buclerización retroactiva.

Metafóricamente hablando es la imbricación del árbol con el bosque, son dos aspectos del mismo proceso. Por ejemplo, la gestión pedagógica es un todo integrado por elementos o partes. De los cuales el director con los docentes son partes del proceso de gestión. A pesar que tienen diferentes funciones forman una unidad inseparable, porque sólo, cualquiera de ellos no tendría sentido. En este sentido conocer las partes a partir del todo y viceversa.

- k) Estrategias de evaluación. Proceso de regulación de gestión pedagógica que permite la identificación de debilidades y fortalezas condición necesaria para poder mejorar el trabajo realizado. En el proceso evaluativo se utiliza las técnicas de observación, entrevista y examen de conocimientos para lo cual se elabora instrumentos de cada técnica mencionada y que se evalúa. Se evalúa el desempeño laboral del docente desde la planificación y ejecución curricular. Además, se integra a esto, la experiencia del pasado, producción intelectual y formación

continua. La evaluación concluye con la acreditación y certificación del docente pasando luego como referente de su ficha escalofonaria.

La evaluación es formativa que ayuda al desarrollo profesional de los docentes y de ninguna manera puede ser actos de venganza y chantajes perversos.

- l) Estrategias de estimulación. Consiste en otorgar diplomas de felicitación a los docentes por su destacado desempeño laboral, felicitaciones personales y en público, como una forma de valorar su sacrificio y entrega al trabajo docente e investigación. Además, el estímulo genera la autoestima y autovaloración de los actores educativos, condición necesaria para que sigan laborando con ahínco y tesón.
- m) Estrategias de comportamiento ético. Consiste en la demostración de ética profesional del director, que implica obrar bien y no el mal intencional, ser justo y no injusto, forjar la unidad, paz y armonía en el marco de la diversidad. La moral correcta es uno de los componentes de mucha relevancia en el sistema de gestión pedagógica que ayuda a superar muchos escollos y dificultades, porque es nuestra carta de presentación y actuación.

El comportamiento de director y actores educativos se concreta en el respeto y cumplimiento de las normas y reglas establecidas, la infracción y transgresión de lo establecido legalmente no es lícito ni justo. Es decir, no es ético. Además, el egoísmo, el individualismo el autoritarismo, la corrupción entre otros males, tampoco son inadmisibles, en un ambiente educativo, donde el director y docentes son ejemplos de imitación.



Fig. 12 La red de estrategias metodológicas en la gestión pedagógica.

Las estrategias no es un programa (una secuencia de acciones predeterminadas que deben funcionar en circunstancias que permita el logro de objetivos). Estas estrategias desde el comienzo se preparan si sucede algo nuevo o inesperado para integrarlos, modificar y enriquecer su acción. Está destinada a modificarse en función de la información provista durante el proceso, puede tener plasticidad” (Morín, E. 1996). Además, forman un todo a pesar que es diferente, ninguno de ellos es tan eficiente

sin otros, porque son interdependientes y complementarios. No son rígidos, ni secuenciales, son abiertos para las modificaciones, actúa combinando la certeza con la aleatoriedad o imprevisto.

CONCLUSIONES

Las conclusiones emanan de los estudios investigativos desarrollados a lo largo de este trabajo de tesis, los mismos que dan respuesta al objetivo e hipótesis planteados.

- El 87% de los docentes justifican la deficiente gestión pedagógica, que siguen ellos se manifiesta en los siguientes indicadores:
 - El director carece de liderazgo pedagógico y competencia profesional en gestión pedagógica
 - La elaboración de planes, programaciones, proyectos sin sustento de datos provenientes de investigación diagnóstica.
 - La organización, ejecución, monitoreo y evaluación de gestión curricular didáctica con serias limitaciones conceptuales y metodológicas.
 - Minimización de capacitaciones docentes el interior de la institución.
 - Minimización de trabajo en equipo.
- El 83% de docentes se autoevalúan con el calificativo de regular en el manejo teórico conceptual y aplicación de la cultura curricular y didáctica influenciada por la deficiente gestión pedagógica y por la escasa hetero y autocapacitación personal en el saber y hacer educativo.
- Frente a esta situación se elabora y se propone el modelo teórico y la propuesta de gestión pedagógica fundada en la teoría de totalidad concreta estructurada con los aportes de la teoría de sistemas y de la administración dialógica, con principios y estrategias metodológicas correspondientes con el propósito de contribuir en la solución teórica del problema.

RECOMENDACIONES

- Creemos que es importante el modelo teórico y la propuesta para el desempeño competente del director en la gestión pedagógica expuestos en este trabajo de investigación sean vulnerados y adaptados a diferentes espacios educativos que presentan similar situación problémica.
- Se recomienda que el modelo teórico y la propuesta aludida sea objeto de aplicación creativa en las diferentes instituciones educativas de la localidad, región y país.
- La propuesta referida, debe servir como un elemento motivador a otros educadores, investigadores pedagógicos, directores, para otras propuestas similares.
- Nuestra realidad exige que las investigaciones educacionales, no deben limitarse a describir, incluso explicar el problema, sino que sean críticos y propositivos y creativos que contribuyan en la solución de problemas diversos

BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, C. (1998)
- Álvarez, C. (2005) Didáctica de Educación Superior. Chicago: Fondo editorial de la FCHSE de UNPRG.
- Benno, Sander. (2005) La gestión educativa y calidad de vida. En: módulo III Administración Estratégica. FCHSE. UNPRG. Lambayeque.
- Berthalanffy, Von (1980) Teoría general de sistemas. Editorial Fondo económica – C. México.
- Caballero, Alejandro (2011) Metodología Integral Innovadora para planes y tesis. Editorial Instituto metodológico Alen Caro. Lima.
- Casassus, Juan (2000) Problemas de gestión educativa en América Latina. En: Módulo III Administración Educativa FCHSE. UNPRG. Lambayeque.
- Castellanos,
- Castro M. Manuel (2001) Enseñanza – aprendizaje y los postulados didácticos (Ensayos – UNICA). Ica.
- Castro, M. (2000) Proyecto Educativo desarrollador. En la I.E. José María Arguedas, Tinguíña – Ica (ensayo).
- Chaff, Adan (1978) La historia y la verdad.
- Chao, Lee. Metodología de investigación en ciencias económicas. Editorial Horizonte – Lima.
- Cruz Baranda, Silvia (2005)
- Cruz, Silvia (2000) El liderazgo (ensayo)

- Drucker, P. (1995) La sociedad postcapitalista. Colombia: Editorial. Norma.
- Druker, P. (1996)
- Haberman, J. (2002) La teoría de acción comunicativa. Editorial Paidós. España.
- Halagón, Felix (2003) Planificación Institucional educativa. España. Editorial Panamericana.
- Johansen, (2007) La teoría de sistemas (ensayo)
- Kosik Karel, (1969) Dialéctica de lo concreto. México. Editorial Grijalbo.
- Lora Cam, José (2000) Educación. Arequipa - Perú.
- Marcelo, W. y Cajal, B. (2005) Gestión educativo. Fondo Editorial FCHSE. Lambayeque.
- Moreno, F. (2000)
- Morín, E. (1996) Introducción al pensamiento Complejo. España: Editorial Gedisa.
- Morín, E. (1999) Siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO.
- Pascal, citado por Morín, E. (1999) Siete saberes para la educación del futuro. UNESCO.
- Pérez Figueiras, Elfio (1996) Gestión y supervisión educativa. Derrama magisterial – Lima
- Popper, Carlos (1980) La lógica de investigación científica. Editorial siglo XXI. México.

- Sacristán, J. (2000) Comprender y transformar la enseñanza. España. Editorial Morata.
- Salcedo, H. (2000) Metodología de ciencias sociales (ensayo).
- Tecla, Alfredo (1996) Metodología de ciencias sociales México. Editorial siglo XXI.
- Ularte, (1996) Economía campesina. Editorial I.E.P. Lima – Perú.

APENDICE

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
ESCUELA DE POSGRADO – PROGRAMA DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Encuesta sobre la gestión pedagógica

Sr. (ra, ita) Profesor (a):

Agradeceré contestar estas preguntas con veracidad, sinceridad y objetividad. La encuesta es anónima.

1. ¿Cómo es la calidad del proceso y resultados en su Institución educativa?
 - a. Excelente ☐
 - b. Muy Buena ☐
 - c. Buena ☐
 - d. Regular ☐
 - e. Deficiente ☐
2. ¿El director tiene liderazgo educativo?
 - a. Si ☐
 - b. No ☐
3. ¿El director promueve el trabajo en equipo?
 - a. Siempre ☐
 - b. Casi siempre ☐
 - c. Algunas veces ☐
 - d. Pocas veces ☐
 - e. Nunca ☐
4. ¿El director promueve diagnóstico situacional con fines de planificaciones curriculares?
 - a. Siempre ☐
 - b. Casi siempre ☐
 - c. Algunas veces ☐

- d. Pocas veces ☐
- e. Nunca ☐
5. ¿Con qué frecuencia el director monitorea la diversificación curricular?
- a. Siempre ☐
- b. Casi siempre ☐
- c. Algunas veces ☐
- d. Pocas veces ☐
- e. Nunca ☐
6. ¿Cómo es el nivel de coordinación de las planificaciones curriculares con el Proyecto Educativo Institucional?
- a. Siempre ☐
- b. Casi siempre ☐
- c. Algunas veces ☐
- d. Pocas veces ☐
- e. Nunca ☐
7. ¿Con qué frecuencia el Director monitorea las sesiones de clase?
- a. Siempre ☐
- b. Casi siempre ☐
- c. Algunas veces ☐
- d. Pocas veces ☐
- e. Nunca ☐
8. ¿Cómo es la realidad del monitoreo de las sesiones de clase?
- a. Excelente ☐
- b. Muy Buena ☐
- c. Buena ☐
- d. Regular ☐
- e. Deficiente ☐

9. ¿Cómo es la? calidad de evaluación del desempeño docente durante el proceso de enseñanza - aprendizaje?
- a. Excelente ☐
 - b. Muy Buena ☐
 - c. Buena ☐
 - d. Regular ☐
 - e. Deficiente ☐
10. ¿Cuál es su apreciación de la competencia profesional del Director?
- a. Excelente ☐
 - b. Muy Buena ☐
 - c. Buena ☐
 - d. Regular ☐
 - e. Deficiente ☐
11. ¿Cómo es la calidad de gestión pedagógica realizada por el Director?
- a. Excelente ☐
 - b. Muy Buena ☐
 - c. Buena ☐
 - d. Regular ☐
 - e. Deficiente ☐
12. ¿Cuáles son factores causantes que no permiten la optimización de la gestión pedagógica?
- a. Influencia de los medios económicos del país ☐
 - b. Escasos medios apropiados ☐
 - c. Desinterés de los docentes ☐
 - d. Incapacidad del Director ☐
 - e. Falta de tiempo requerido ☐
 - f. Todo lo indicado ☐
 - g. Otros ☐

13. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la gestión pedagógica?

a. Totalmente de acuerdo ☐

b. De acuerdo ☐

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

d. En desacuerdo ☐

e. Totalmente en desacuerdo ☐

14. ¿Cómo se autoevalúa en dominio teórico – curricular y didáctico?

a. Excelente ☐

b. Muy Buena ☐

c. Buena ☐

d. Regular ☐

e. Deficiente ☐

15. ¿Con qué frecuencia se capacita en teoría y práctica curricular y didáctica?

a. Siempre ☐

b. Casi siempre ☐

c. Algunas veces ☐

d. Pocas veces ☐

e. Nunca ☐