UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

PROPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK TAYLOR PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 6094 "SANTA ROSA" DE VILLA MARINA DEL DISTRITO CHORRILLOS– LIMA

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Autora: Lic. NORMA RODRÍGUEZ HUAMANÍ

LAMBAYEQUE – 2014

“Propuesta de la administración científica de Frederick Taylor para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa” de Villa Marina del distrito Chorrillos– Lima”

Lic. Norma Rodríguez Huamaní	**M.Sc. Victoria Lora Vargas**
Autora	**Asesora**

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para obtener el grado de Maestro en ciencias de la educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnología de la Información y la Comunicación.

Aprobado por:

……
Dra. JULIA MIRTHA LIZA GONZALES
Presidenta del jurado

……
Dra.YVONNE SEBASTIANI ELIAS
Secretaria del jurado

……
Dr. JUAN AGUINAGA MORENO
Vocal del jurado

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación dedico a todos mis seres queridos que me apoyaron y dieron aliento para el inicio y la culminación de mi postgrado, con mucho cariño y amor.

Norma

AGRADECIMIENTO

- **A mis padres:**
  Por el apoyo incondicional.

- **A mi familia:**
  Por estar a mi lado en todo momento.

- **Coordinadora de la Oficina de Extensión Lima:**
  Lic. Débora Chávez Velásquez

Por ser las personas que apoyaron para el logro de esta tesis.

ÍNDICE

		Página
Introducción		8
Capítulo I "Análisis del objeto de estudio"		11
1.1	Ubicación: Chorrillos	12
1.2	Institución Educativa Nº 6094 "Santa Rosa"	16
1.3	Evolución histórica tendencial del objeto de estudio: gestión escolar y administración	18
1.4	Problema central: gestión escolar	25
1.5	Metodología	28
Capítulo II "Marco Teórico"		31
2.1	Gestión Escolar	32
2.1.1	Características de la gestión escolar eficaz	36
2.1.2	Funciones de los actores educativos en la gestión escolar	46
2.1.3	Compromisos e indicadores de gestión escolar	52
2.1.4	Momentos de la gestión escolar	54
2.1.5	Procesos que apoyan la gestión escolar	60
2.2	Administración Científica de Frederick Taylor	60
2.2.1	Principios de la Administración Científica de Taylor	61
2.2.2	Administración educativa	64
Capítulo III "Resultados de la investigación y propuesta"		69
3.1	Análisis e Interpretación de los resultados del cuestionario para directivos y docentes	70
3.2	Construcción de la Propuesta	81
Conclusiones		91
Recomendaciones		92
Referencias bibliográficas		93
Anexos		92

RESUMEN

El problema del trabajo de investigación radica en la sobrecarga administrativa y burocrática que conducen a la rutinización de la práctica educativa, desplazando la actitud crítica, pues no se han logrado los niveles de gestión escolar de calidad en la Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa”, tomando en cuenta las dimensiones que contempla dicho concepto.

El objetivo de la investigación es construir una propuesta de la administración científica de Frederick Taylor para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa”. La hipótesis planteada como alternativa de solución al problema de la Institución Educativa es: Si se elabora la propuesta de la Administración Científica de Frederick Taylor, entonces se logrará mejorar la gestión escolar de la IE Nº 6094 “Santa Rosa” de Villa Marina del distrito de Chorrillos – Lima.

De acuerdo con la hipótesis y los objetivos propuestos en la presente tesis, el tipo de investigación es explicativo propositivo siendo el diseño de investigación analítica con propuesta; para la recolección de datos se aplicó un cuestionario a los docentes y directivos con 10 preguntas con alternativas. Así mismo para el análisis e interpretación de los datos recolectados se utilizó la estadística descriptiva, presentándolos en tablas de frecuencias y gráficos de barras.

Del análisis realizado se concluye que un 68% menciona que es la administración educativa lo que debemos mejorar para una buena gestión escolar, asimismo la gestión escolar es aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, la cual es lograr aprendizajes significativos en los estudiantes. La administración científica por Frederick W. Taylor se caracteriza por la racionalización que hace de los métodos aplicados: es el énfasis en las acciones. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Los principios en que se basa la administración científica son la planeación, preparación, control y ejecución. Por todo lo analizado se propone construir una administración científica basado en Frederick W. Taylor.

ABSTRACT

The problem of the research lies in the administrative and bureaucratic overload leading to the routinization of educational practice, shifting the critical attitude, because they have not achieved the levels of educational quality management in the Educational Institution No. 6094 "Santa Rosa" taking into account the size that includes the concept.

The research objective is to build a proposed scientific management of Frederick Taylor to improve school management of School No. 6094 "Santa Rosa" Villa Marina del Chorrillos- Lima district. The hypothesis proposed as an alternative solution to the problem of the Educational Institution is: If the proposal of Frederick Taylor Scientific Management is made, then manage to improve school management the EI No. 6094 "Santa Rosa" Villa Marina District Chorrillos - Lima.

According to the hypothesis and aims proposed in this thesis, the research is being proactive explanatory analytical design research proposal; for data collection a questionnaire to teachers and administrators with 10 choice questions was used. Likewise for the analysis and interpretation of data collected descriptive statistics was used, presenting them in tables and bar graphs frequencies.

From the analysis it is concluded that 68% say it's educational administration we need to improve to a good school management also school management is the process that articulates multiple instances of school life with a directionality, which is to achieve learning significant in students. The scientific management by Frederick W. Taylor is characterized by rationalization makes the methods applied: the emphasis on actions. The main scientific methods applicable to problems of administration are observation and measurement. The principles of scientific management is based are the planning, preparation, testing and implementation. For all analyzed it is proposed to construct a scientific based management Frederick W. Taylor.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación la gestión escolar cobra importancia ante la necesidad de delimitar las necesidades y objetivos de una institución educativa, su objetivo es generar un proceso que intente integrar la comunidad escolar y así promover la innovación fructífera que anime el desarrollo pedagógico de las escuelas.

La Institución Educativa es el espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Para abordar alguna dimensión, es necesario resaltar que cada miembro de la comunidad educativa es indispensable; alumnos, padres de familia, profesores y directivos aunque autónomos por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema. De ahí que el propósito de este trabajo es analizar el escenario de la gestión escolar reconociendo, como es obvio, los distintos elementos que intervienen en este ámbito, pero sobre todo planteando que toda gestión escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo y para ello una buena administración.

En las últimas décadas, las instituciones educativas, al igual que la mayoría de las organizaciones, han entrado en un proceso de trabajo arduo en busca de la calidad, con el fin de cumplir con los propósitos establecidos en el plan de estudios vigente y satisfacer la demanda social educativa de manera equitativa, eficaz y eficiente.

Es por esto que se considera de suma importancia el analizar la influencia que la gestión escolar tiene en las escuelas de la localidad, pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que posibiliten el cumplimiento de las metas educativas en mejores condiciones. Es necesario conocer las características de la gestión escolar que se lleva a cabo en una institución escolar y la propuesta para mejorarla, pues considero que es una alternativa a través de la cual es posible asegurar el logro de los propósitos de la educación básica, y así, su calidad de vida. En la actualidad la calidad de la gestión escolar es una necesidad imperante en cualquier organización, con mayor razón en las educativas, debido al impacto social que éstas tienen al cumplir con su función formadora de ciudadanos.

El problema que se aborda en esta investigación se formula con la siguiente interrogante ¿Qué características debe tener la propuesta de la administración científica de Frederick Taylor para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa Nº 6094 "Santa Rosa" de Villa Marina del distrito Chorrillos – Lima?

El objeto de la investigación es la gestión escolar de la Institución Educativa Nº 6094 "Santa Rosa" de Villa Marina del distrito Chorrillos. Luego, el campo de acción es la propuesta de la administración científica de Frederick Taylor para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa Nº 6094 "Santa Rosa" de Villa Marina del distrito Chorrillos– Lima.

La presente investigación tiene como esquema general el diseño de Investigación analítica con propuesta, en un primer momento diagnostica en cuanto a las características de la problemática de la I.E. luego se diseña una propuesta. Se realizará trabajos de gabinete y de campo con la finalidad de acopiar los datos necesarios para el análisis del problema.

La presente investigación, está diseñada en tres capítulos:

El primer capítulo se presenta el análisis del objeto de estudio; a partir de la ubicación de la institución educativa, el análisis de cómo surge el problema; cómo se manifiesta actualmente y la descripción de la metodología, que nos permitió llevar a cabo la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes escritas, que permite una comprensión conceptual del problema de estudio: Gestión escolar y Administración Científica.

El tercer capítulo está constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los docentes y directivos que tienen que ver directamente con el problema de investigación realizada a partir del análisis y el contraste de la información organizada en los gráficos estadísticos, finalizando este capítulo con la propuesta.

Se concluye este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parte. Y por último presentamos la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN: CHORRILLOS

El distrito peruano de Chorrillos es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima, capital del Perú. Limita al norte con el distrito de Barranco y el distrito de Santiago de Surco, al este también con Santiago de Surco; y al sur y al oeste con el océano Pacífico.

La denominación de este distrito se hizo en alusión a los chorrillos de agua dulce subterránea que fluían de los acantilados hacia el lado de la playa Agua Dulce, y por ser un pueblo de pescadores; por lo que se le denominó oficialmente como San Pedro de Chorrillos.

Historia

Chorrillos fue devastado durante la Guerra del Pacífico (1879-1883). Si bien no recuperó su antiguo esplendor, la villa se reconstruyó después y continuó albergando a los sectores pudientes de la capital hasta que el terremoto de 1940 le dio la estocada final.

Sin embargo, subsisten algunos monumentos históricos, unas gráciles y hermosas playas que forman parte de la Costa Verde, siendo el sector de Chorrillos más abrigado contra el viento y el mar, lo que hace sus playas aptas para la familia y niños; y tener un microclima excepcional. Es muy frecuente la práctica del surf en las playas chorrillanas. También

se encuentran en Chorrillos una serie de establecimientos que ofrecen a sus visitantes los mejores frutos del mar.

Hoy en día, Chorrillos es un distrito heterogéneo, dividido entre un "centro" al norte del distrito, habitado mayormente por una clase media, donde se encuentran los restos de su pasado como balneario, en la zona de sus malecones cuenta con modernos edificios con vista al mar

Muchas zonas de la ex Hacienda Villa (actualmente Santiago de Surco) fueron invadidas hace mucho tiempo por Chorrillos, tomando control así de Los Cedros de Villa, Las Delicias de Villa, etc. (zonas que legalmente pertenecen a Surco).

La Encantada de Villa, Country Club de Villa y Las Brisas de Villa ya están bajo control surcano desde julio de 2013, después de una larga lucha. Entretanto, Los Cedros de Villa y San Juan Bautista de Villa son zonas surcanas bajo control de Chorrillos, al igual que 57 asentamientos humanos al otro lado de la Av. Defensores del Morro.

Clima

El clima del área es típico de la costa central del Perú con una estación invernal caracterizada por cielos grises, intensa humedad y suaves lloviznas entre junio y septiembre, y una cálida o de verano entre diciembre y marzo. Presenta precipitaciones totales que alcanzan un promedio anual de 60mm. La temperatura media anual es de 18..6 °C y la humedad relativa fluctúa entre 85 y 99% El anticiclón del Pacífico Sur, produce subsidencia generando abundante nubosidad estratiforme, que explica la escasa precipitación y la predominancia de vientos de componente sur que en promedio alcanzan, velocidades de 3m/s. Estos vientos en combinación con la corriente peruana producen nieblas de advección característicos de esta zona.

Hitos urbanos

En Chorrillos se puede visitar el Planetario que cuenta desde el 2010 con un sistema Digital siendo el más moderno del país y al lado el llamado Observatorio de Lima, que posee algunos telescopios entre los que destacan el Celestron 14" y 2 Refractores Ecuatoriales, todo el

conjunto se sitúa en la cima del Morro Solar que identifica a Chorrillos. El Morro Solar tiene en su cima el monumento al Soldado Desconocido, símbolo de la defensa de Lima, también se encuentra la gran Cruz que ilumina toda la Bahía y se aprecia desde cualquier punto de la Costa Verde, asimismo alberga a la Virgen del Morro y el monumento al héroe Miguel Iglesias. Su vista a la bahía de Lima hasta La Punta, en el puerto del Callao, es atractiva tanto de día como de noche.

En Chorrillos tienen sede 2 importantes y exclusivos clubes sociales peruanos:

- Regatas Lima
- Centro Cultural Deportivo Lima

Su templo católico principal es el de San Pedro. La Avenida Defensores del Morro (anteriormente Huaylas) es la vía principal de Chorrillos, y conecta con varias zonas del Sector 9 de Surco. El recorrido comienza en el Malecón Grau y termina en la Panamericana Sur (Puente Huaylas), en el límite de Surco y Villa el Salvador.

Demografía

La población de Chorrillos es de 300 mil habitantes aproximadamente, siendo un 49.14% mujeres y un 50.86% hombres, existiendo un total de 58 337 viviendas (según Censo X de Población y V de Vivienda 2005). Se estima que en la zona que rodea al área protegida existe una población de 116 200 habitantes, en 21 200 viviendas ocupadas, lo que representa 5,5 personas por vivienda.

Gastronomía

En Chorrillos se originaron los platos llamados chorrillana como el lomo a la chorrillana, pescado a la chorrillana, bistec a la chorrillana, corvina a la chorrillana, entre otros, tradición que perdura hasta la actualidad. Ya en 1903 era mencionado por el escritor Leonidas Yerovi en su obra " La del cuatro mil".

Con la caleta de pescadores en el área contigua, en la zona de la playa Pescadores y Agua Dulce se pueden degustar especialidades de comidas de mar como el típico cebiche peruano y toda clase de mariscos y pescados, además de otras carnes, en preparaciones de la característica culinaria chorrillana, típicas de la gastronomía peruana.

Festividades

- 29 de junio: San Pablo y San Pedro. Este último, patrón del distrito.
- 28 de octubre: Señor de los Milagros "Cristo de Pachacamilla"

1.2 INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 6094 “SANTA ROSA”

La Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa” de Villa Marina del distrito Chorrillos fué fundado el 17 de marzo de 1977, por Resolución Directoral Zonal Nº 357, bajo la denominación de Centro educativo Nº 6094. Abrió sus puertas ofreciendo educación en el nivel Primaria. En sus inicios las aulas eran de material pre-fabricado. En la actualidad cuenta con una infraestructura de material noble, producto del esfuerzo del personal Directivo, docentes, trabajadores y especialmente con la gran contribución de los Padres de Familia (APAFA).

INFORMACIÓN GENERAL

I.E.N°	: 6094 “Santa Rosa”
UGEL	: 07- San Borja
DIRECCIÓN	: Calle San Felipe s/n Villa Marina
DISTRITO	: Chorrillos
FECHA DE CREACIÓN	: R.D.N° 140 del 15 de Mayo de 1985.
ÁMBITO DE ACTUACIÓN	: Urbano.
POBLACIÓN ESCOLAR	: 1 957
NIVELES EDUCATIVOS	: Primaria y secundaria

Mediante Resolución Directoral Zonal Nº 1031 del 15 de agosto de 1991, se concretó el gran anhelo de los Padres de Familia, ampliándose el servicio educativo con el nivel Secundaria, fecha cercana a la "Festividad de Santa Rosa de Lima", cuyo nombre y testimonio de vida cristiana servirían de modelo para la denominación del nombre de nuestro plantel.

La primera directora fue la Sra. Lusvenia Cárdenas, posteriormente le siguieron en el cargo los Sres. Max Rodríguez y Lucio Valentino. La ampliación al Nivel Secundaria se realiza durante la gestión del Director Eduardo Espinosa, a quien se le recuerda por su entrega y vocación de

servicio a la juventud estudiosa chorrillana y continúo esta labor la Sra. Lila Castillo, recordada por su esfuerzo y desempeño en la Dirección del Plantel.

Actualmente la Institución educativa es dirigida por la Lic. Julia Enriquez Lizarraga, que al igual que sus antecesores despliega mucha dedicación y entusiasmo para que nuestra Institución obtenga la calidad educativa que exige el presente milenio. Lo acompañan en la labor jerárquica la Sub Dirección de Formación General secundaria a cargo del Lic. Manuel Nicolás Vazques Yslas y la Sub Directora del Nivel Primaria Magdalena Truyenque Vasquez.

Los alumnos asisten en el Turno Mañana y Turno Tarde, cuenta con una plana docente de 69 docentes, 7 administrativos y 8 de personal de servicio. Cuenta con un Laboratorio de Biología, Química y Física, una biblioteca, Dpto. de Educación Física, Dpto. Psicológico, dos Laboratorios de computo, que funcionan como sala de cómputo y aulas de innovación pedagógica (CRT) en los niveles de Primaria y Secundaria.

Hasta la fecha son muchos los méritos obtenidos en los desfiles escolares, concurso de conocimientos, eventos deportivos a nivel de alumnos y trabajadores de la Institución; acontecimientos que han merecido el elogio de las autoridades de la Comuna y del Ministerio de Educación.

Los aspectos más resaltantes en la gestión escolar de la Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa” de Villa Marina del distrito Chorrillos, son:

• Crecimiento cuantitativo
• Burocracia
• Mayor carga administrativa

- Material didáctico
- Los problemas en los diagnósticos administrativos se deben a la alta concentración de funciones en los directivos.
- Se privilegia el aspecto cuantitativo sobre el cualitativo

1.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO: GESTIÓN ESCOLAR Y ADMINISTRACIÓN

Cuando, al inicio de la década de los 90 y más fuertemente en los últimos 10 años, se tomó la decisión pública de construir una condición nacional de producción y capital humano capaz de competir en el mundo global y para ello se abordaron una serie de medidas políticas y económicas que facilitarían dicho proceso, lo que se estaba haciendo era entrar de lleno a las “ligas mayores” de la economía global. Y claro, no se trataba, esta vez de una aventura de conquista de nuevos mercados, o de simple posicionamiento político del país en el concierto mundial. No, esta vez se trataba de aceptar, como política pública y esfuerzo país, las nuevas condiciones reinantes en el planeta y entender que el proceso de globalización, no sólo han impactado en la dinámica de intercambios económicos y de información, sino que además se ha constituido como un escenario donde se está viviendo un cambio de paradigma fundamental en el que la incertidumbre se posiciona como el eje social. En efecto, teóricos como Taichi Sakaiya, y otros, nos hablan precisamente de lo que se ha venido en llamar la ‘sociedad del conocimiento o sociedad de la información’. Bajo esas categorías se nos avisora un panorama de permanente transformación, que impone el desafío, tanto a los países, sociedades, organizaciones y personas, de mantenerse permeables a las veloces dinámicas de generación de conocimiento, y es allí precisamente donde el concepto de cambio, y actitud frente él se torna en una condición insoslayable para la permanencia.

Ahora bien, dado lo vertiginoso de la modernidad y las necesidades constantes de cambio, es que surge como disciplina la ‘gestión del

cambio', que no es otra cosa que una línea de trabajo y de especialización que busca entender cómo ocurren estos cambios, y fundamentalmente cómo se manejan, todo ello desde una práctica de observación del entorno y de optimización de los procesos internos, en función de mejorar el desempeño del sujeto de cambio (una escuela u organización).

En los últimos veinte años –desde la LODE (1985); aunque, para ser justos, en algunos aspectos, desde la LGE (1970)– los cambios experimentados en nuestros centros escolares han sido espectaculares: la dotación de medios económicos y la asignación de recursos materiales y humanos se han incrementado en progresiones, yo diría, geométricas; la forma de administrar y gestionar nuestros centros , tanto en sus aspectos teóricos como en los instrumentos utilizados, también se han adaptado a los tiempos. Es en estos últimos aspectos donde me quiero detener.

La palabra administración tiene en sentido estricto un significado burocrático, propio de oficina y de actividad rutinaria; sin embargo, si lo usamos como sinónimo de dirección, de gestión, se transforma y adquiere la categoría de actividad importante y creativa. Estas dos expresiones propias de la actividad empresarial, además, se enriquecen cuando vienen determinadas por la palabra escolar.

No obstante, esta apropiación que desde el campo de la enseñanza se hace de las expresiones empresariales, cae frecuentemente en imprecisiones y confusiones debido, en parte, a la peculiaridad del sistema educativo y en parte a la falta de conocimientos, experiencias e investigaciones específicos que, hasta hace no mucho tiempo, en él se han venido haciendo. Por ello, es necesario precisar antes unos puntos de partida, claros y precisos desde la perspectiva educativa, a fin de poder construir sobre ellos nuestra posterior reflexión.

Si consideramos la administración como el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional y admitiendo como buena esta definición, tendríamos que, según el mismo Lemus, el director es el que debería realizar la función administrativa.

Ahora bien, actualmente en los centros educativos, vemos, por un lado, cómo el director cada vez más ejerce, favorecido por la legislación vigente, la función de representación y control de los mismos, y, por otro, quizás como consecuencia de lo anterior, se echa en falta una persona con conocimientos y preparación para abordar aquellas funciones administrativas y de gestión –ya se preveía en la LOGSE, artículo 58.4 (un administrador que, bajo la dependencia del director del centro, asegurará la gestión de los medios humanos y materiales de los mismos. En tales centros, el administrador asumirá a todos los efectos el lugar y las competencias del secretario)– que dado la complejidad que los mismos están adquiriendo, se hace precisa.

Entendemos la necesidad de este nuevo personaje, medio verificador, medio jefe de personal y medio administrador, que aunque siempre han existido en los centros privados, parece que ahora está adquiriendo más personalidad y que, como ya se ha dicho, debería empezar a tener carta de identidad normal en los centros públicos, a pesar de todas las dificultades y planteamientos en contra existentes, si es que de verdad se quiere conseguir una garantía de calidad, efectividad y rentabilidad en este campo.

La administración y gestión escolar, entendidos como herramienta de autonomía, deben ser considerados como una modalidad o singularidad de acción del sistema escolar, del centro o de la escuela, en el cual el logro de una calidad educativa o de una óptima relación enseñanza /

aprendizaje, sería el objetivo que facilitaría la armonía total a su entorno y se establecerían las diferentes interrelaciones entre los distintos estamentos implicados. Teniendo en cuenta, repito, que la finalidad principal de esta modalidad es la de crear unidad e integridad, característica básica y fundamental del sistema escolar; cosa que, se constata con cierta tristeza, todavía no es valorada en toda su importancia y alcance. Más aún, se puede presuponer que unos planteamientos políticos mal entendidos, una pluralidad agresiva y divisoria, o un control e inspección favorecedores del individualismo y del cumplimiento a ultranza de la normativa pueden causar un estancamiento o retroceso escolar.

Si además de lo expresado, se tiene en cuenta que las nuevas formas de organización social están en relación directa con el desarrollo tecnológico de la información y la comunicación y con los elementos que lo integran, entonces el concepto de administración y gestión tendrá otro significado, ya que estos estarán en función de otros elementos derivados de esas TIC.

De ahí que se puede ahora afirmar que no basta con disponer de los medios técnicos materiales (Hardware) ni tampoco del conjunto de Programa (computación)" programas y procedimientos necesarios para hacer posible la realización de esa tarea específica (Software), sino que además se necesita una articulación de funciones que esté especialmente desarrollada y con carácter específico dentro del sistema tecnológico y de las condiciones de ampliación de sus principios. Es decir, que la tecnología no desplaza al hombre plenamente, sino que comporta una nueva forma de actuación, a fin de que esta pueda ser utilizada convenientemente, consiguiéndose con ello una mayor rentabilidad tanto técnica como económica.

Si se aplican estas ideas al ámbito educativo y, más concretamente aún, a los centros escolares, nos encontraríamos con un planteamiento organizativo innovador en la línea de lo señalado anteriormente y que se convertirá en punto de partida de lo que se expone a continuación. Como resultado de la conjunción entre el hardware y el software se requeriría un tipo aplicable y tolerante de administración y gestión, el cual debería ser diseñado –ya existen algunos de ellos en el mercado– para su utilización, en módulos restringidos, a niveles o formas diferentes, según unidades o intereses, con acotación de acceso, a saber: primero, para el maestro o profesor, fundamento de la enseñanza tradicional; segundo, para el grupo de profesores que trabajan juntos, organización simple o simultánea; tercero, para los ciclos, departamentos u organización por materias, asignaturas o áreas de conocimiento o enseñanza; cuarto, para los integrantes o personas comprometidas con los intereses del centro, como unidad sistémica y corporativa o entidades integradas por personas que tienen una finalidad común, con acceso a documentos tales como: Proyecto educativo, Plan de convivencia, Plan de acción tutorial…, expresamente aceptada y, finalmente, a los equipos directivos, de administración, de gestión y a las instituciones y entidades de las que el mismo centro depende.

Todo ello debe llevar a la reconsideración de imparcialidad, entusiasmo y efectividad entre la ambiciosa y creciente demanda de servicios dentro del ámbito del centro escolar y la calidad y congruencia de los resultados que de él se esperan, juntamente con el eficaz aprovechamiento de los recursos materiales, personales, económicos y financieros, independientemente de la ubicación del centro y del ambiente sociocultural del mismo. En una palabra, se está imponiendo, por momentos, un enfoque globalizador y especializado, técnico, logístico y normalizado de la educación.

El Perú ha venido ensayando desde mediados de los noventa una política descentralizadora en educación, en el aspecto de gestión escolar. Es a partir de ello que surge la pregunta acerca de cuál es el nivel de concreción alcanzado y qué dificultades y tensiones han venido acompañando dicho proceso. Lavín y Solar (2004:63) ofrecen una definición de gestión escolar integral adecuada a los procesos de gestión que se vienen dando en el marco de la autonomía escolar. Para dichos autores es "aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, la cual es lograr aprendizajes significativos en los alumnos".

Las instituciones educativas necesitan una reforma para lograr, cada vez, mejores aprendizajes. Si bien existen buenas prácticas directivas y docentes, se necesitan introducir cambios sistémicos e institucionales para mejorar las condiciones de los procesos pedagógicos.

La Gestión Escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. La gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

El Proyecto Educativo Nacional nos propone una reforma de las instituciones educativas. En ese marco nace la propuesta de la escuela que queremos, que representa un conjunto de resultados deseables, a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia institución.

En este sentido, las instituciones educativas organizarán, a partir del año 2014, su accionar centrándose en ocho compromisos de gestión escolar, considerados sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; dichos compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de

reflexionar e intervenir, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Los compromisos se basan en la identificación de buenas prácticas de gestión escolar, resultados y recomendaciones de diversas experiencias sobre eficiencia y eficacia escolar; además, guardan coherencia con el Marco del Buen Desempeño del Directivo y las competencias del docente previstas en el Marco del Buen Desempeño del Docente. Es ahí donde radica el problema, ya que las políticas educativas están dadas, pero gestionar las nuevas reformas es donde se entrampa la gestión escolar.

El desenvolvimiento de la administración educativa en nuestro país, como posiblemente en otros países latinoamericanos, se ve limitado por una serie de problemas de orden económico, político, estructural, etc.

- De orden económico:

  Los presupuestos siempre resultan insuficientes, agravándose con el uso inadecuado de los escasos recursos; por ejemplo, los bajos sueldos para el personal docente, que ocasionan actitudes negativas en su desempeño profesional. Es también evidente el desajuste entre el plan y el presupuesto, lo que no garantiza un desarrollo armónico del sistema educativo. Una estrategia que podría posibilitar un mejor servicio educativo sería la autonomía económica de que podrían disfrutar los centros estatales, lo cual le permitiría gestionar mejor y generar más recursos financieros.

- De orden político**:**

  La excesiva influencia del partido gobernante, tanto para nombramientos, creación de centros educativos y otras acciones administrativas. De otro lado, la falta de claridad en la fijación de políticas educativas o

de continuidad en el desarrollo de éstas, aun dentro de un mismo gobierno, dificultan enormemente la gestión institucional.

- De orden legal:

  La abundancia de normas, muchas obsoletas o anacrónicas y aun contradictorias, en otros casos mal formulados o mal interpretados, que conducen a un enfoque burocrático de la administración.

- De orden estructural:

  Excesiva centralización de responsabilidades en las dependencias del Ministerio de Educación, sobre todo a nivel de Alta Dirección. La filial de coordinación entre dependencias del propio ministerio y de éste con otros ministerios. Estructuras organizativas poco funcionales, con procedimientos onerosos, obsoletos y rutinarios con énfasis patológico en el "papeleo".

- De orden personal:

  La deficiente formación del personal; la carencia de personal calificado agravada por los despidos masivos; la falta de conciencia que la administración de la educación es una actividad especializada, que genera una mentalidad burocrática en algunos sectores; nombramientos por consideraciones no profesionales y la falta de estímulos para el desarrollo de los profesionales al servicio de la educación, serán trabas que deben ser superadas si se quiere "modernizar' el sistema educativo.

1.4 PROBLEMA CENTRAL: GESTIÓN ESCOLAR

La educación pública en nuestro país ha enfrentado a lo largo de su existir una gran serie de conflictos que han puesto a prueba el logro de sus objetivos, la utilización adecuada de sus recursos, la justificación de

su existencia y el cumplimiento de su función como institución social (Latapí, 1998).

En la actualidad, esos problemas no han sido resueltos por completo, a pesar de las medidas que el gobierno ha tenido a bien implementar, las cuales, de manera general se concentran en programas remediales, que intentan aminorar las consecuencias de una planeación ineficaz (Ornelas, 1998). Dentro de las ideas surgidas en torno a la gestión escolar y con una línea de acción especial en Educación Básica, denominada transformación de la Gestión Escolar como eje para promover la Calidad de la Educación, todavía no se perciben los cambios esperados, probablemente se deba a que no se ha construido el objeto en cuestión, y nos hemos focalizado en el campo teórico, sin poder recuperar hasta este momento el producto de esta apuesta.
Pues si bien a niveles administrativos se plantean planes de mejora con una visión una misión un código de valores o ética que son construidos al interior de la IE con un Plan de Desarrollo Educativo, sin considerar el acto educativo que se va a realizar en el aula, lo que podemos observar es que el discurso educativo y sobre todo el de la calidad se han convertido en términos de publicidad, en buenos discursos vendibles a la sociedad, lo cierto es que ni el Programa ni los planes de mejora han logrado cristalizar lo que en el artículo tercero constitucional se propone como producto de la actividad educativa y en especial de la escolarizada, toda vez que la desconcentración no ha llegado hasta la escuela, es pues que si no se logra definir el ámbito de la escuela como unidad educativa donde se gestione el currículo de nada servirán los grandes temas de la educación.

El programa de escuelas de calidad no ha generado los beneficios educativos en las respectivas comunidades, ni siquiera como producto de su aplicación en la escuela, lo mismo el asignar recursos a programas como el de carrera magisterial que sigue generando

inequidades entre los docentes, solo con comentar que al revisar los resultados de ésta se pueden encontrar grandes contrastes como docentes con grados máximos de preparación con niveles de carrera magisterial deseables y lo importante que son los aprendizajes de los alumnos simple y sencillamente no se perciben al no establecerse correspondencias contundentes; todo esto es generado por una deficiente e improvisada gestión escolar que se da en las instituciones educativas.

La visión economicista que no supera la concepción del sistema educativo contribuye a profundizar sus debilidades. Se trata de diseñar las condiciones para transformar a las personas, con toda la proyección que implica esta tarea en la organización y cambio de las sociedades. Las dificultades para orientar la gestión escolar se genera por diversos factores:

- Falta de análisis de las propuestas de aula.
- Problemas para promover una evaluación sustentada por indicadores de logro claros y precisos.
- Dificultades para contrarrestar la presencia de conflictos.
- Problemas desde la gestión escolar: aspectos administrativos y dominio general de la situación institucional en un 70%.
- Dificultades en la construcción del liderazgo técnico en lo interno.

En toda institución educativa se generan problemas que afectan la vida cotidiana de quienes la integran, esos problemas pueden volverse retos de cambio que deben ser enfrentados por docentes y directivos, sin embargo son pocos los docentes preparados y dispuestos para enfrentarlos, solo aquellos que se interesan en la innovación; quizá la sobrecarga administrativa y burocrática los conduzcan a la rutinización de la práctica educativa, desplazando la actitud crítica, esencial para la práctica docente ante un mundo constantemente en cambio. La Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa” no es la excepción, pues no

se han logrado los niveles de gestión escolar de calidad que se esperan, tomando en cuenta las dimensiones que contempla dicho concepto. De tal forma que el contexto escolar puede llegar a ser inconveniente para el adecuado desarrollo de las generaciones que de manera obligatoria deben cursar la educación básica, arriesgando a la sociedad a enfrentarse con conflictos sociales cada vez más difíciles de resolver.

Lo referido en el punto anterior nos llevaría a sostener la necesidad de proponer la administración científica de Frederick Taylor para mejorar la gestión escolar. Para lo cual se formula la siguiente pregunta:

¿Qué características debe tener la propuesta de la administración científica de Frederick Taylor para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa” de Villa Marina del distrito Chorrillos – Lima?

1.5 METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta la hipótesis y los objetivos formulados para el presente trabajo de investigación, lo ubicamos en los diferentes enfoques de las áreas curriculares orientadas a generar situaciones favorables para la reflexión y activación de los procesos mentales y socio afectivos del estudiante que apunta a la solución de problemas y transformación de los problemas sociales, a partir de un análisis cualitativo de las situaciones y datos. El objeto de estudio es la gestión escolar de la institución educativa Nº 6094 “Santa Rosa” del distrito de Chorrillos, así mismo se observa desde afuera y no se tiene relación con las persona que se estudia, por consiguiente el grado de subjetividad es sumamente reducido, aplicando la rigurosidad científica.

El tipo de investigación es explicativo-propositivo y consiste en la presentación descriptiva de los datos, con una explicación que permite evaluar los factores que determinan la gestión escolar, que influyen en el

aprendizaje significativo de los contenidos de las áreas, y en el desarrollo de las habilidades de los estudiantes de la Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa”. Para el diseño de investigación se tuvo en cuenta el esquema de investigación analítica con propuesta, para lo cual se analizó los factores que dan origen al problema y la forma como se manifiesta en la actualidad; finalmente con todo el análisis realizado me permitirá proponer un programa.

El universo de estudio para determinar la gestión escolar de la I.E. Nº 6094 “Santa Rosa”, se definió considerando a todos los docentes y directivos, siendo un total de 50. Se realizó trabajos de gabinete y de campo con la finalidad de acopiar los datos necesarios para el análisis del problema.

Para el trabajo de investigación se ha aplicado las siguientes técnicas para la recolección de datos:

- Diagnóstico del contexto situacional, teniendo como instrumentos a la Ficha de recojo de datos al matricularse, asimismo se tuvo en cuenta el Padrón de los Padres de Familia de la I.E y el CAP.
- Evaluación. Se aplicó una lista de cotejo sobre los conocimientos que tenían los estudiantes en cuanto a las estrategias de aprendizaje.
- La encuesta. Se aplicó un cuestionario la cual nos permite tener una percepción general sobre los docentes.

Previa a la aplicación del instrumento se conversó con los responsables de la institución educativa, a quienes se les informó acerca de los objetivos del estudio y la estrategias para su desarrollo. Se dedicó un tiempo especial para explicar sobre el propósito de la misma y sus alcances en el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, además algunas observaciones o situaciones que no permitan alcanzarlo. El instrumento fue aplicado a los estudiantes. El tiempo promedio de aplicación por aula fue de 20 minutos, efectivos, por lo que

fue suficiente el uso de las horas pedagógicas para el trabajo simultáneo en las aulas. Es importante destacar la colaboración del personal directivo y docente que labora en la institución educativa, y de los, estudiantes quienes hicieron posible cumplir esta etapa en un plazo muy corto y sin ningún contratiempo. Concluido el trabajo de recolección de datos se procedió a procesar la información. Se verificó el llenado y marcado correcto de las respuestas de los instrumentos. Luego se elaboraron tablas para el procesamiento a esta tarea, se realizó la entrada de datos, permitiendo disponer de resultados al poco tiempo, se relacionaron con el trabajo de investigación. En la presente investigación, se centra la atención en la gestión escolar y la administración educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN ESCOLAR

En un principio, la gestión fue retomada del campo empresarial para ser aplicada a lo educativo; suponiendo que la escuela, por el hecho de ser una organización, podía regirse bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, consistente en la división técnica del trabajo (Beltrán, 2007).

Sin embargo, a partir de la década de los setenta, los teóricos se han esforzado en tratar de clarificar el concepto dentro del contexto escolar, sin restarle importancia a lo administrativo, pero sí incluyendo los aspectos pedagógicos, que en el enfoque original no estaban presentes.

De manera muy clara, Ariel Brandstadter (2007) presenta la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín gestio-onis, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de gerere: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: gestus, “actitud o movimiento del cuerpo”.

Como se puede inferir, son muchas las vertientes semánticas que ven su origen en la palabra gestión, es por ello que “cuando se trata de definirlo, reina el desconcierto y la confusión” (Brandstadter, 2007). El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) anota que el término gestión se refiere al “acto de gestionar o efecto de administrar”, así como gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera” (Real Academia Española, 2001: s/p). Se presenta cierta confusión de conceptos entre administración educativa y gestión educativa, pues, de manera común, el primer término alude al mundo empresarial, mientras que el segundo aborda lo pedagógico o humanista. Sin embargo, esta confusión no se presenta para todos, los estadounidenses han dejado en claro qué entienden ellos por

administración educativa, encontrando gran coincidencia con la definición que en Latinoamérica se otorga a gestión.

Lavín y Solar (2004) ofrecen una definición de gestión escolar integral adecuada a los procesos de gestión que se vienen dando en el marco de la autonomía escolar. Para dichos autores es “aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, la cual es lograr aprendizajes significativos en los alumnos”.

Debido a la larga historia que posee este concepto en la investigación educativa estadounidense, se ha logrado visualizar a la administración escolar como un campo profesional bien definido y de gran importancia para el buen desempeño de su sistema educativo.

De tal forma que García Garduño afirma que “administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta” (García, 2004). La gestión como concepto tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes” (Beltrán, 2007).

En un artículo publicado recientemente, Sonia Lavín (2007) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes:

- Gestión burocrática, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada.
- Gestión de la calidad, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el

panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma.

La autora afirma que la segunda acepción ha sido identificada “como el proceso clave para promover una educación de calidad” (Lavín, 2007: 28). De manera tradicional, el concepto de gestión se relaciona con acciones administrativas o burocráticas, dejando de lado el aprendizaje de los alumnos, ubicado como el propósito educativo por excelencia.

La gestión, de acuerdo con Uribe (2005), se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz aquella capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes (González-Palma, 2005).

Como una estrategia para comprender el concepto de gestión, Brandstadter (2007) propone una lista de dimensiones que están contenidas en el vocablo, afirmando que gestionar es:

- Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.
- Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.
- Construir un futuro.
- Construir vínculos.
- Instalar una cultura de liderazgo.
- Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.
- Crear las condiciones de crear, desacomodar la educación, buscar alternativas, caminos inexplorados, senderos por construir.
- Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones.

- Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.
- En síntesis, hacer que las cosas sucedan.

En esta lista, se puede ver claramente que la cantidad de elementos que debe incluir la gestión, traduciéndose a una actividad que en la realidad no es fácil cumplir cabalmente.

A pesar de que la discusión sobre el concepto no ha llegado a conclusiones unificadoras en Latinoamérica, el término es sumamente utilizado en la región y se ha convertido en una de las metas para los sistemas educativos del siglo XXI. En México, el concepto empezó a utilizarse a partir de la llegada del enfoque no directivo de Carl Rogers (en García, 2004) y los representantes franceses del análisis institucional y autogestión pedagógica.

Dentro de una revisión histórica que José María García Garduño (2004) hace respecto al tema de la gestión en México, señala que los primeros autores que abordaron el concepto fueron Luis H. Monroy, Rafael Ramírez y Víctor Gallo Martínez, quienes en diferentes publicaciones apuntaron sus experiencias en cuanto a los procesos de organización escolar.

De igual forma, apunta que fue la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), la primera en el país en ofertar cursos de licenciatura y maestría en Administración Educativa en 1979, posteriormente, le siguieron algunas instituciones privadas, las cuales, así como la UPN, presentaron una serie de dificultades que hasta la fecha no se han podido resolver completamente. Cabe mencionar entre estas dificultades la poca demanda que los jóvenes egresados de preparatoria tienen hacia el área educativa, la falta de preparación y experiencia de los docentes, poca pertinencia en el diseño curricular y la carencia de investigación sobre el tema de gestión escolar.

Desde la perspectiva teórica, Sander (1990), presenta una clasificación muy clara de los tipos de gestión desde dos corrientes teóricas: funcionalista e interaccionista.

- La gestión centrada en la corriente funcionalista comprende tres perspectivas: la burocrática, la ideosincrática y la integradora.
  - La administración burocrática, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales.
  - La administración ideosincrática, es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes.
  - La administración integradora, que propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales.

- Por su parte, la corriente interaccionista de igual manera concentra tres tipos de administración; presenta a:
  - La administración estructuralista que concibe a la organización como una totalidad estructural con distintas dimensiones o prácticas que reflejan una realidad caracterizada por un sinnúmero de contradicciones.
  - La administración interpretativa que propone la conciencia individual, el significado subjetivo y la acción humana, enfatizando la intencionalidad y la libertad en la educación y la sociedad como opuesta al determinismo económico.
  - La administración dialógica, la cual promueve la mediación concreta y sustantiva entre el sistema y la sociedad.

2.1.1 Características de la gestión escolar eficaz

Como características específicas de la gestión eficaz, que orienta hacia el logro de la calidad educativa, incluyendo todas sus

dimensiones, Lavín (2007) identifica el liderazgo profesional; la visión y las metas compartidas; el clima escolar; contar con expectativas elevadas sobre los resultados; el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos y la cooperación familia-escuela.

Por su parte, Fullan (1996), agrega que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Otra de las características de gestión eficaz que propone Michael Fullan (1996) consiste en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoria que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como un proceso que permita estimular al profesor a seguir aprendiendo, y junto con éste, el director.

La gestión escolar al servicio del aprendizaje efectivo.

Con niveles de inversión unitaria comparables, algunos países hacen más que otros al gestionar sus procesos educativos y logran mejores resultados. Para aumentar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos hay que mejorar la gestión institucional. Esto lleva a los siguientes desafíos**.**

- Reorganización de la IE.

  Los esfuerzos orientados a la modernización del Estado, o la reingeniería de la administración pública, se topan con ministerios de educación y gremios docentes poco disponibles a los cambio, defendiendo muchas veces sus

propias tradiciones burocráticas o corporativas. A ello se suma la alta rotación en los puestos que asumen las decisiones políticas y de planificación, limitando la continuidad de políticas de Estado en educación. Los frecuentes cambios de liderazgo producen confusión y discontinuidad respecto de metas, lo que unido a los bajos salarios de los empleados de planta en la mayoría de los ministerios de educación, atenta contra la calidad de la gestión institucional. Hay necesidad de avanzar hacia una sustantiva reorganización del sector flexible y abierto, capaz de gestionar y de conducir el cambio de un sistema educativo complejo, en épocas de transformación acelerada en las formas y los contenidos del conocimiento.

- Uso oportuno de recursos y de tiempo.

  Los gastos corrientes destinados principalmente a remuneraciones consumen casi la totalidad de los recursos del sector educacional. Los países en general cuentan solo con un 5% a 10% del presupuesto para gastos de capital, entre los cuales el gran insumo es el costo de la infraestructura escolar, incluyendo instalaciones y equipamiento básico. Por lo mismo, en la distribución de la oferta de infraestructura se debiera evaluar con precisión y previsión la cantidad adecuada de escuelas para una población dada, según su distribución territorial y etarea.

  Esto exige usar mecanismos de micro planificación, mapa escolar y/o carta escolar que dé cuenta de los flujos históricos y pueda prever el crecimiento localizado de la población, promoviendo estímulos a la localización

eficiente de locales escolares. A pesar de que los recursos materiales y su gestión tienen indudable importancia en la combinación entre calidad, equidad y eficiencia en la educación, se trata de temas poco debatidos y carecen de información pertinente y criterios racionales de asignación. La propuesta pedagógica vigente contiene supuestos subyacentes que no se cuestionan, y se ignora en gran medida que ello determina, por ejemplo, lo relativo a los edificios escolares espacios educativos y su equipamiento básico. El tiempo de clases es clave para el aprendizaje. En la mayoría de los países de la región dicho tiempo es excesivamente corto en meses y días de clase en el calendario anual, y es interrumpido por un lapso demasiado prolongado durante vacaciones interanuales. Mientras las escuelas privadas aumentan su número de horas de clase efectivas, las escuelas públicas sólo lo hacen en unos pocos países, mientras en otros las reducen a fin de utilizar parte del tiempo para las necesarias tareas de asistencia social, que reducen la capacidad real de centrarse en el proceso de aprendizaje.

Por lo anterior, es necesario basarse en criterios e instrumentos objetivos para la oportuna asignación y el uso eficiente de los recursos humanos, de infraestructura y materiales de aprendizaje; y también es preciso optimizar el tiempo efectivo destinado al proceso educativo para mejorar los logros educativos de los estudiantes.

- Descentralización con sus resultados en el aprendizaje.

Durante las dos últimas décadas muchos países de la región han asociado sus reformas a la descentralización en labores de gestión y ejecución. Se han realizado muy pocas evaluaciones rigurosas sobre el impacto en el aprendizaje de estas experiencias de descentralización y, sus resultados han sido, por regla general, dispares. Es considerablemente más fácil medir los impactos de la descentralización en los resultados intermedios como, por ejemplo, la participación de los padres en la escuela, el ausentismo de los profesores y los estudiantes, y los indicadores de asignación de recursos, que medir el impacto sobre el aprendizaje. Pero es en este último impacto donde se justifica la descentralización del sistema educativo.

La descentralización debiera ayudar a mejorar los resultados del aprendizaje, incrementando las innovaciones, la participación de los padres en la educación de sus hijos y la rendición de cuentas, tanto hacia los padres o familias, la comunidad extendida como hacia los niveles superiores de los Ministerios de Educación. Sin embargo estas dinámicas no se han dado hasta ahora, o al menos no con la magnitud necesaria para incidir en los procesos de aprendizaje. Si la innovación es uno de los beneficios potenciales de la descentralización educativa, los Ministerios de Educación deberían formular políticas y programas diseñados para estimularlas, premiarlas y diseminarlas. Varios ministerios han adoptado políticas que facilitan el otorgamiento de subvenciones para apoyar proyectos educativos en los establecimientos de educación (Proyectos Educativos Institucionales, PEI). Estas políticas, que suelen tener un

carácter temporal, debieran contar con mayor horizonte en el tiempo; y tendrían que acompañarse de asistencia técnica a las escuelas con el fin de estimular la creación de nuevos enfoques para resolver sus problemas.

- Asignación de recursos con criterios de calidad, equidad y logros.

  De las lecciones aprendidas a partir de las experiencias de políticas de asignación de recursos, se desprenden criterios sobre cómo y en qué gastar los recursos para que surtan mayor impacto en los grupos más postergados y en los aprendizajes efectivos. En primer lugar, es necesario tener muy claro el objetivo a alcanzar con este tipo de políticas, tanto en términos de grupo-objetivo como de impacto estimado ex ante. En segundo lugar, no basta con incrementar los recursos, sino que también es necesario cambiar la estructura institucional y los incentivos a los profesores y escuelas. En tercer lugar, se deben utilizar todos los recursos disponibles, particularmente los padres, estudiantes y la comunidad.

- Información para evaluar procesos y monitorear cambios.

  No se puede gestionar con eficiencia sobre una realidad que no se conoce. Al respecto, la región enfrenta escasez de información y conocimiento sobre aspectos centrales que inciden en decisiones de gestión. En algunos casos, temas decisivos que inciden en la calidad y pertinencia del servicio se abordan o discuten sin uso de información cabal y oportuna.

  Mientras la información sea ocasional y poco consolidada, la calidad de la gestión se lesiona porque no hay acceso a

diagnósticos acabados de los aspectos críticos de la educación, ni evaluación fundamentada de las necesidades, ni conocimientos adecuados para elaborar estrategias de largo plazo. Para promover el uso adecuado de información oportuna, cuyo objeto sea mejorar la gestión del sistema en sus distintos niveles, es necesario que cada país disponga de suficiente capacidad para realizar estadísticas, evaluaciones e investigaciones educacionales; y que tenga acceso a un acervo de investigaciones sobre el respectivo sistema escolar que permita orientar cambios e intervenciones. Los avances en tecnologías de información y comunicación, sobre todo Internet, facilitan la producción y difusión de información y conocimientos. Lo hace técnicamente viable y de costos decrecientes. Poner a disposición de los planificadores, gestores y ejecutores del sistema educacional información no requiere grandes inversiones ni excesiva capacitación. Sí requiere asegurar que todos tengan acceso a ello.

Con estas consideraciones, en el ámbito de la gestión pedagógica se va a abordar los siguientes aspectos:

- La formación docente

  Para entender el significado de formación docente, partimos de la siguiente consideración:

  El ideal docente hoy no es el maestro-instructor y el maestro-enciclopedia del pasado, sino el docente que percibe su rol como provocador y facilitador de aprendizajes y asume su misión no en términos de enseñar sino más bien de lograr que los alumnos aprendan; el profesional que está en capacidad no sólo de interpretar y aplicar un currículo, sino de recrearlo y

construirlo él mismo; que está preparado para identificar la variedad de opiniones pedagógicas y de contenidos que se le presentan a fin de optar por la más adecuada a cada circunstancia, a las particularidades de su grupo de alumnos y del tema tratado (Contreras, citado en Torres, 1996:55.)

En este sentido, el docente tiene que ser constructor, participativo, democrático e innovador de nuevos aprendizajes, dispuesto a encarar el cambio en las diferentes realidades del aula y la comunidad, y proponer innovaciones pedagógicas en la misma. Para ello, se requiere contar con recursos humanos capacitados y formados en EBR desde una perspectiva crítica, de manera que contribuyan al desarrollo de una educación de calidad y que responda a la diversidad étnica, cultural y lingüística de los pueblos. Otra de las consideraciones fundamentales dentro de la formación docente es "que no es posible mejorar la calidad de la educación sin mejorar prioritaria y sustancialmente la calidad profesional de quienes enseñan" (Torres 1996).

Para garantizar y mejorar los aprendizajes de los alumnos implica asegurar a los maestros las condiciones y oportunidades para un aprendizaje relevante, permanente y de calidad que les permita hacer frente a los nuevos roles y objetivos que les plantea, desempeñar profesionalmente su tarea y hacerse responsables por ella frente a los alumnos (ibid.).

En este contexto, habrá que aprender a mirar la realidad y encarar los logros y las dificultades que se presentan en

el proceso educativo, desarrollando de esta manera una verdadera comunidad de aprendizaje en la que los actores principales son los alumnos.

En la formación docente principalmente hay que tener presentes tres aspectos:

- La relación entre la teoría y la práctica. La teoría es imprescindible en la formación y en el desempeño efectivo de la docencia; a su vez, el manejo teórico es importante para ejercer la práctica pedagógica,
- La relación entre la gestión administrativa y pedagógica. En la formación docente se debe desarrollar competencias tanto en el ámbito administrativo como pedagógico, sin que haya divorcio entre los dos aspectos. Esto permitirá una cogestión y la construcción de una comunidad de aprendizaje,
- La relación escuela-comunidad. En la formación docente debe existir una visión amplia de lo educativo, que incluya tanto a la escuela como a la realidad de las comunidades para que el docente esté presto para ser partícipe de la vida comunitaria (ibid.).

Considerando los aspectos antes citados, hay que mirar las prácticas pedagógicas en función de la gestión educativa, entendida ésta como la relación entre lo administrativo y lo pedagógico.

- La capacitación docente

En tal sentido, la Asesora Pedagógica y el Director son los encargados de orientar las dificultades que se dan en el interior de la IE. Ellos son también los encargados de

difundir las innovaciones pedagógicas que se gestan en el núcleo.

Por ello, cada red debe tener un plan pedagógico como parte del plan estratégico. Para ello, es necesario contar con docentes capacitados en EBR que manejen metodologías de aula y gestión educativa.

Por lo antes expuesto, nuestra intención apunta al conocimiento de los diferentes tipos de capacitación que los docentes y administrativos reciben en el contexto de la EBR y cómo se entretejen las redes de ayuda y cooperación entre los docentes y directivos del núcleo, tanto en el aspecto administrativo y pedagógico.

- El currículum.

  Otro elemento a ser abordado en el presente trabajo investigativo es el currículum.

  Para ello, tomamos como referencia la definición de Stenhouse (1991:29): "es una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica". Hemos visto conveniente hacer uso de esta definición porque no se limita a entender el currículum sólo como contenido, sino que abarca también el método: Un currículo es el medio con el cual se hace públicamente disponible la experiencia consistente en intentar poner en práctica una propuesta educativa.

  Implica no sólo contenido, sino también método y, en su más amplia aplicación, tiene en cuenta el problema de su

realización en las instituciones del sistema educativo. De forma similar, un currículo debe basarse en la práctica. Es una tentativa para describir el trabajo observado en las aulas, que es adecuadamente comunicado a los profesores y a otros interesados. Considerando esta definición, se descubre que el currículo no sólo se reduce a contenidos, sino que incluye también métodos de enseñanza y finalmente abre posibilidades para que el docente adecue aprendizajes y enseñanzas acorde a la realidad y contextos donde se desenvuelve la práctica pedagógica.

Lo que se afirma en el párrafo anterior es corroborado por Coll (1995:30): El currículum debe tener en cuenta las condiciones reales en las que va a tener que llevarse a cabo el proyecto, situándose justamente entre las intenciones, los principios y las orientaciones generales y la práctica pedagógica.

Además, en el currículum "se concretan y toman cuerpo una serie de principios de índole diversa -ideológicos, pedagógicos, psicológicos- que, tomados en su conjunto muestran la orientación general del sistema educativo" (Coll op.cit.:21).

2.1.2 Funciones de los actores educativos en la Gestión escolar

Como se ha mencionado, la nueva mirada de los actores de la escuela incorpora un enfoque participativo, en el que todos los actores deben involucrarse en la gestión de la escuela. La normatividad actual da cuenta de los roles y funciones de los distintos actores, y explicita que tanto directivos como docentes,

padres de familia y estudiantes deben involucrarse activamente en la toma de decisiones de la escuela.

- El director

  A partir de los cambios propuestos por la normatividad, el director es percibido como el conductor del centro educativo y como el responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. En términos prácticos, esto supone un proceso de planificación, que se concreta a través de la formulación del PEI y del PCI (documentos que incorporan la propuesta de gestión institucional y pedagógica de la escuela). Luego, están los aspectos organizativos que se refieren a la asignación de funciones pedagógicas y de gestión de los distintos actores de la escuela (las cuales se reflejan en el organigrama de la institución educativa - IE) y muestran las instancias de participación de los distintos actores.

  Las nuevas funciones del director buscaron dotarlo de mayor autonomía y poder de decisión. Un análisis de cómo ellos están comprendiendo y asumiendo estas nuevas funciones revela que, en la práctica, las condiciones reales en las que los directores deben ejercer estas nuevas funciones terminan por distorsionarlas.

  A pesar de las diferencias de tamaño, cantidad de personal y eficiencia entre las cinco escuelas, una constante fue la extremada burocratización de las funciones directivas. Dentro de este panorama, algunos directivos intentan realizar una labor que les permita responder a los problemas más saltantes de sus escuelas, por lo que permanentemente están “apagando incendios”, más que actuando de acuerdo con los objetivos que se quieren lograr o con lo que ellos mismos consideran prioritario.

Asimismo, dado que la conducción del PEI está a cargo del director, él debiera poder organizar, conducir y evaluar la gestión escolar. Sin embargo, como se ha mencionado, cada uno de los elementos del PEI (diagnóstico, elaboración de visión y misión, supervisión) termina constituyendo una actividad puntual que tiene como único fin la elaboración del documento. La falta de uso del PEI como herramienta de gestión por parte del director, termina convirtiéndolo en un documento burocrático más. Al respecto, un director señala que la gestión escolar en general no contempla espacios reales para reuniones de coordinación y toma de decisiones, pero, al mismo tiempo, que estas son imprescindibles para realizar diversas actividades.

La extremada burocratización de las funciones directivas genera una falta de visión de conjunto, lo que no fortalece el vínculo entre decisiones de tipos administrativos y pedagógicos. Si bien la nueva normativa es clara en plantear que la función central del director es “garantizar el aprendizaje de los alumnos”, tanto la estructura organizativa como el funcionamiento de la escuela dan cuenta de otra realidad. La escisión entre lo administrativo y lo pedagógico termina por priorizar inevitablemente las tareas administrativas, dando con ello el mensaje de que la gestión pedagógica y, por ende, el aseguramiento de los aprendizajes de los estudiantes, no son lo principal en la escuela. Lejos de que los aspectos administrativos estén al servicio del aprendizaje de los estudiantes, estos terminan siendo la prioridad y se invierte gran parte de recursos (humanos, tiempo) en garantizar un adecuado cumplimiento de dichas tareas.

Asignarle cada vez más responsabilidades al director cuando no hay las condiciones mínimas requeridas que puedan garantizar que este pueda cumplir con sus funciones, termina por distorsionar la nueva mirada del director como conductor de la institución. Cabe resaltar que la mayoría de directores señala que no logra cumplir con todas sus funciones.

- Los docentes

  Comprender el rol docente implica tomar en cuenta los cambios que desde el sector se han planteado en los últimos años y, en particular, desde la reforma de los años noventa. A nivel pedagógico, el Nuevo Enfoque Pedagógico (NEP) propuesto desde el Ministerio, plantea un cambio sustancial en el rol del docente, quien pasa de ser un transmisor de conocimientos a ser un facilitador de los procesos de aprendizaje de sus alumnos. Así, el docente es visto como un mediador cognitivo y afectivo del proceso de aprendizaje de sus alumnos, y son estos últimos los verdaderos protagonistas de su propio aprendizaje.

  El estudio reveló que los mismos docentes no tienen mucha claridad acerca del sentido y los principios pedagógicos que se exigen desde la normatividad; y a muchos de ellos les costó explicitar sus funciones. En general, le dan énfasis a dos funciones: el trabajo en el aula y la ejecución de actividades puntuales en la escuela.

  En cuanto a las actividades en la escuela, se encontró que la participación de los docentes en su gestión es más una participación formal. El rol docente se estaría limitando a aspectos ligados a los procesos que se dan en el aula y a la organización de actividades puntuales relacionadas con el

calendario escolar. Tanto los docentes como los directivos tienen dificultad para comprender las implicancias de las nuevas funciones docentes en las instancias de participación.

- Padres y madres de familia

  El artículo 54 de la Ley de Educación establece que los padres de familia deben “informarse sobre la calidad del servicio educativo y velar por ella y por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos”. Pero, ¿a través de qué mecanismos los padres acceden a la información sobre la calidad de la educación que reciben sus hijos? ¿Sobre qué elementos concretos de la calidad educativa se espera que los padres ejerzan vigilancia? No se han desarrollado estrategias suficientes para informar adecuada y oportunamente a los padres acerca de los cambios en los enfoques pedagógicos. En algunos casos, al no contar con las herramientas, información y acompañamiento para asumir su nuevo rol con claridad, el sentido de la participación de los padres, de la vigilancia, se transforma en fiscalización, y genera luego conflictos entre docentes y padres de familia.

  La información recogida muestra que la participación de los padres está íntimamente relacionada al acceso de recursos y, por ende, al mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de las escuelas. La necesidad de conseguir estos recursos contribuye a que la participación de los padres sea comprendida desde un punto de vista más bien utilitario, como un medio para acceder a bienes o mejoras.

  Si bien la nueva mirada de la escuela incorpora al padre de familia como un aliado importante y le asigna mayor espacio de participación y responsabilidad en la educación de sus

hijos, este nuevo rol no es reconocido por los demás actores. Ello obstaculiza su participación efectiva en la gestión educativa, pues cuando intervienen no son considerados lo suficiente o “igualmente” válidos para deliberar en ese tipo de asuntos o decisiones.

- Estudiantes

  El Nuevo Enfoque Pedagógico considera a los estudiantes como “el centro del proceso educativo donde ellos construyen sus propios aprendizajes”. El estudiante deja de ser un sujeto pasivo que recibe información y pasa a ser considerado, desde la normatividad, como un agente autónomo que selecciona la información y construye su conocimiento. Así, a mediados de la década de los noventa, se plantean cambios en la forma de concebir a los estudiantes, para convertirlos en los grandes protagonistas de los procesos de enseñanza aprendizaje. El docente, por su parte, pasa de ser un transmisor de conocimientos a ser un facilitador o mediador de los procesos de aprendizaje de sus alumnos. Sin embargo, si bien la concepción de los alumnos empieza a cambiar en el aula, a nivel escolar el alumno todavía no adquiere protagonismo.

  Desde un inicio, la propuesta de los Municipios Escolares buscó vincular la educación con la experiencia práctica de la ciudadanía a fin de promover espacios de participación democrática de los estudiantes en las escuelas de manera organizada. Sin embargo, en la práctica, la participación de los alcaldes, a través del Municipio Escolar, se percibe como una participación en fechas específicas o actividades tales como el Día del Niño o ceremonias internas de la escuela.

En consecuencia, la función de los alcaldes se limita a la participación en ceremonias y a la obtención de beneficios materiales o regalos para los alumnos. La participación de los alcaldes, al igual que la de los directores se mide por la “obra” que estos realizan.

2.1.3 Compromisos e indicadores de gestión escolar

En la actualidad, la gestión de las escuelas tiene como eje principal lo administrativo. Sin embargo, ello no responde a su propósito fundamental:

Generar condiciones para el logro de los aprendizajes. Frente a esta realidad, se requiere transitar hacia una gestión con liderazgo pedagógico, que implique una labor «transformadora» en la IE.

A partir del año 2014, las IE organizarán sus acciones sobre la base de ocho compromisos de gestión. Estos son movilizadores de cambio al interior de las IE y, si bien no son los únicos posibles, son los más urgentes de lograr. Dichos compromisos se expresan en determinados indicadores, cuyo cumplimiento es esencial para asegurar que las y los estudiantes aprendan. Esta tarea les corresponde al director y su equipo directivo, que deben liderar la gestión de la IE para alcanzar este objetivo.

Los compromisos de gestión

Son prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan. Se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la IE tiene capacidad de intervenir. Esta característica es fundamental para que cualquier equipo directivo pueda tomar decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Los compromisos de gestión planteados se basan en los resultados y las recomendaciones de una serie de investigaciones sobre eficacia escolar y gestión educativa en el ámbito internacional, dando énfasis a aquellas provenientes de la región latinoamericana. Además, se ha considerado la reflexión sobre buenas prácticas de gestión escolar desarrolladas en el país y, para ello, han servido como base los siguientes documentos y/o estrategias, que actualmente orientan la gestión de las IE peruanas:

- El Marco de Buen Desempeño del Directivo.
- La Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular.

- Las competencias del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje.

Los compromisos planteados son de tres tipos:

- Los compromisos 1 y 2 son de resultado, en tanto interesa el logro de aprendizajes y la permanencia de los estudiantes.
- Los cinco siguientes (los compromisos 3, 4, 5, 6 y 7) son de proceso, en tanto son parte de los procesos pedagógicos que se desarrollan en la IE y en el aula, generando insumos para el logro de los compromisos de resultado.
- El compromiso 8 referido al Plan Anual de Trabajo es una herramienta de orientación para la implementación de los compromisos de resultado y proceso.

2.1.4 Momentos de la gestión escolar

El proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico se realiza en los siguientes momentos:

- Condiciones para el aprendizaje: “Buen inicio”.

  Asegurar un buen inicio del año escolar es uno de los objetivos del sector educación, que se implementa como parte de la Movilización Nacional por la Transformación de la Educación.

  Generar condiciones pedagógicas para el Buen Inicio permite que todos los estudiantes logren aprender y que nadie se quede rezagado. Es así, que desde la perspectiva pedagógica el Buen Inicio busca:

  - Estudiantes matriculados, para que todos inicien el año desde el mismo punto de partida.

- Aulas y otros espacios ventilados, iluminados, limpios y seguros.
- Aulas organizadas en sectores con materiales educativos al alcance de los niños.
- Oportunidades de aprendizaje auténtico; identificado en la comunidad (calendario comunal, personajes, espacios).
- Condiciones para el desarrollo de procesos pedagógicos pertinentes y eficaces.
- Estrategias para las transiciones entre niveles, grados y ciclos.
- Trato amable a los estudiantes y entre pares.
- Convivencia democrática y respetuosa de la diversidad humana y cultural en la escuela.

- Jornada de Reflexión y Plan de Mejora.

El proceso de enseñanza y aprendizaje es una actividad intencionada, programada y organizada, que requiere a los actores de la institución educativa conocer a sus estudiantes, saber cómo están los aprendizajes, qué metas pretenden alcanzar y con qué estrategias.

En este sentido, se plantea que todas las Instituciones Educativas o redes educativas de la Educación Básica Regular como parte del “Buen Inicio” del año escolar realicen una Jornada de Reflexión sobre las prácticas de la gestión pedagógica y elaboren un Plan de Acción de Mejora de los Aprendizajes, el mismo que remplaza al Plan Anual de Trabajo.

La jornada de reflexión es una actividad de análisis, autoevaluación, y reflexión que realiza la institución educativa, con la participación de los directivos, docentes,

padres de familia, estudiantes y líderes de la comunidad. Esta jornada permite identificar los aspectos de la gestión pedagógica que hay que fortalecer, mejorar o cambiar, a través de un Plan de Acción de Mejora de los Aprendizajes. Los productos que obtiene la Institución Educativa o la red educativa a partir de la jornada de reflexión, son:

- Un Plan de acción para la mejora de los aprendizajes.
- Compromisos de los diversos actores de la institución educativa, el cual se formaliza en un acta de compromiso que se presenta públicamente a la comunidad educativa.

El Plan de mejora de la IIEE (inicial, primaria y secundaria) presenta la siguiente estructura:

- Situación Actual de los aprendizajes
  Presentación estadística de los resultados de aprendizaje por grado, sección y área curricular en el caso de primaria y secundaria. En inicial se socializará el diagnóstico que realiza la docente al inicio del año escolar para conocer a sus estudiantes.
- Metas
  Propuesta de metas a alcanzar en cada uno de los niveles
  y/o grados.
- Estrategias y acciones
  Señalar cómo se pretende mejorar los aprendizajes: nuevas metodologías en el aula, organización de los horarios, formas de trabajo de los maestros, etc.
- Compromisos

Cada uno de los actores debe tener un compromiso para asegurar que todos aprendan y ninguno se quede atrás.

En resumen:

- Factores que influyen en el logro de aprendizajes:
  - Conocimiento de los estudiantes (quienes son, qué saben, qué les interesa)
  - Expectativas claras de aprendizaje y rutas para lograrlo.
  - Uso de material.
  - Uso efectivo del tiempo.
- Definición de metas de aprendizaje por aula.
- Estrategias para que ningún estudiante quede atrás.
- Presentación del Plan de Mejora de Aprendizaje a las familias y comunidad.

- Implementación de las “Rutas del Aprendizaje”.

  Las Rutas del Aprendizaje son un conjunto de herramientas que proponen orientaciones pedagógicas y sugerencias didácticas para la enseñanza efectiva de los Aprendizajes Fundamentales.

  Las rutas se han construido a partir de los mapas de progreso que expresan los estándares de desempeño que debe lograr cada estudiante al término de cada ciclo de la educación básica regular. En resumen:

  - Estrategias para apoyar a los docentes en implementación de las rutas del aprendizaje:
    a. Talleres.
    b. Jornadas pedagógicas.
    c. Uso del Portal Perú Educa.

- Monitoreo y asesoramiento al docente para un uso efectivo del tiempo en el aula.
- Monitoreo y asesoramiento en el uso de los materiales y recursos disponibles en el aula.

- Día del Logro.

  A lo largo de un año escolar, los estudiantes van logrando diversos aprendizajes cuyos procesos no siempre son vistos por la comunidad educativa. En ese contexto, el Día del Logro representa un momento clave en la Movilización Nacional por la Mejora de los Aprendizajes, ya que implica un tiempo para la toma de conciencia por parte de toda la comunidad educativa, de dichos procesos.

  Bajo el lema “Todos podemos aprender, nadie se queda atrás”, se busca demostrar y consolidar los logros alcanzados por los estudiantes en los aprendizajes priorizados: comunicación, matemática, ciencias y ciudadanía; así como identificar las dificultades que se dan en el desarrollo del aprendizaje y establecer las estrategias para la mejora.

  El Día del Logro se realiza en un acto público, y se enmarca en un proyecto institucional a nivel de todas las instituciones educativas y en un proyecto de aprendizaje a nivel de aula; se concibe como una estrategia de presentación y celebración sobre los avances y logros de aprendizajes para cada edad y grado escolar. En el acto público los estudiantes exhiben de manera organizada las actividades que han desarrollado y los resultados obtenidos. La escuela se abre a la comunidad para que los

estudiantes demuestren sus avances en los aprendizajes, gustos, habilidades, intereses y creatividad:

- Primer Día del Logro: Presentación de avances en las metas propuestas.
- Segundo Día del Logro: Evidencias del logro alcanzado.

El Día del Logro es una oportunidad de fortalecimiento y reflexión de la gestión pedagógica, administrativa e institucional centrado en los aprendizajes.

Es importante porque:

- Porque permite a los actores de la acción educativa tomar conciencia de los procesos que viven los y las estudiantes para la adquisición de sus aprendizajes.
- Porque permite informar a los padres y madres de familia y a la comunidad en general sobre los aprendizajes alcanzados por los y las estudiantes y qué está haciendo la institución educativa para que nadie se quede atrás.
- Porque, al identificar las dificultades que se dan en el proceso, es una oportunidad clave para replantear estrategias que ayuden al logro de los aprendizajes.
- Porque permite evidenciar el impacto de un mejor desempeño pedagógico (cambio de comportamiento) orientado al incremento de logros de aprendizajes y al fomento de una institución educativa motivadora y participativa.
- Porque refuerza los compromisos asumidos por directores, institución educativas, padres y madres de familia y estudiantes; y revisa el cumplimiento de roles y responsabilidades asumidos.

2.1.5 Procesos que apoyan la Gestión escolar

a) Proceso Administrativo**:**

Los procesos administrativos de la institución educativa tienen como un fin último asegurar las condiciones para favorecer el desarrollo del estudiante. A través de la gestión administrativa se planea, se organizan los equipos de docentes, se disponen los recursos, se ejerce control y se dirige la evaluación de los procesos curriculares.

b) Procesos de investigación:

La investigación es fuente de nuevos conocimientos y por lo tanto motor de desarrollo en la institución educativa. La investigación científica aplicada a los procesos curriculares parte de la fundamentación teórica y su contratación con la realidad pedagógica para descubrir los problemas y diseñar modelos de interpretación e intervención. Esto permite descubrir el conocimiento necesario para mejorar la comprensión y la implementación de nuevos sistemas curriculares a fin de obtener mejores resultados en la fonación del estudiante como persona íntegra y competente. Entre los aspectos en los cuales se pude adelantar investigación curricular se encuentran: relación entre logros, indicadores y competencias, interdisciplinaridad e integración curricular, diseño y desarrollo de experiencias pedagógicas y modelos pedagógicos.

2.2 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK TAYLOR

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las acciones. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la

administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor. A esta corriente se le llama Administración Científica por la racionalización que hace de los dos métodos aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento.

2.2.1 Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- Principio de planeamiento

  Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.

  Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- Principio de la preparación / planeación

  Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- Principio del control

  Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de la ejecución

  Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

La administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de

educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución educativa, a través de un "conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve" (Alvarado 1998).

La administración educativa abarca dos niveles, el nivel macro y el nivel micro; el primero comprende el sistema educativo nacional-departamental-municipal y el segundo tiene que ver con la administración en el ámbito institucional o escolar (cf. Alvarado op. cit.:19).
Bardisa (1997) señala dos niveles desde el punto de vista político: el interno o micropolítica educativa y el estructural; el primero estudia y analiza las escuelas como sistemas de actividad política, mientras que el segundo presenta a la escuela como un aparato del Estado, la misma que determina la producción y reproducción ideológica del sistema.

Así mismo, Mena et al. (1999) mencionan la necesidad de tener presentes cuatro niveles en los procesos educativos interdependientes y asimétricos para entender la educación en su real dimensión en contextos diversos:

- Políticas educativas.- Hace referencia a proyectos de los sectores sociales, debates internacionales, objetivos y categorías para definir la naturaleza social y el papel de la educación en el desarrollo de la sociedad.
- Sistema educacional.- Tiene que ver con la organización y estrategias del gobierno para ejecutar las doctrinas educativas oficiales.
- Modelos académicos.- O de formación de la educación. Diseños curriculares, propuestas metodológicas técnicas

didácticas, constitución de la enseñanza y el aprendizaje conforme a las características sociolingüísticas y socioculturales del alumno.

- Prácticas escolares.- Acciones e ideologías educativas de maestros, padres y autoridades comunitarias que constituyen las diferentes realidades escolares.

Los dos primeros corresponden al sistema macro como señala Alvarado (op. cit.) y Bardisa (op. cit.), este último como aparato del Estado; el cuarto al nivel micro o institucional y el tercer nivel que involucra a ambos niveles. A partir de esta clasificación dual (macro –micro) nuestro abordaje se referirá al nivel micro, es decir, lo que Ball (1994:11) llama la micro-política de la escuela. El papel de la dirección y del propio Director es fundamental: como elemento impulsor del cambio, como enlace con la administración educativa y como conductor y árbitro para que las relaciones y negociaciones que se producen entre los diversos intereses de los centros se realicen en ambientes poco conflictivos. Luego de explicitar la administración educativa en el nivel macro y en el nivel micro, es pertinente caracterizar la administración sobre la base de las definiciones presentadas por muchos estudiosos en el intento de comprender la administración aplicada a la educación.

En este contexto, la administración educativa es entendida como "una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así al logro de la misión regional y nacional" (Correa de Molina 1997) y que tiene en cuenta:

- La planificación, en la que se construyen los escenarios probables y deseables y se seleccionan las mejores estrategias para el logro de los objetivos planteados.
- La organización, referida a la "combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas y administrativas en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa"
- La ejecución, fase de la realización de los planes, teniendo en cuenta la estructura organizativa dispuesta para tal fin.
- El control, fase donde se evalúa y se mide los resultados obtenidos en el proceso (Correa de Molina op. cit.:12-15).
- A estas tareas, vemos pertinente añadir otros elementos como:
- La coordinación, que apunta a la horizontalidad de la función educativa de todos los sectores y entidades educativas.
- La innovación, que permite introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos.
- La participación, como interacción de autoridades, docentes, padres de familia, alumnos, y la sociedad en su conjunto.
- La interdisciplinariedad, entendida ésta como el esfuerzo, el apoyo y compromiso de diversos especialistas (cf. Alvarado op. cit.:21).

2.2.2 Administración Educativa

La educación es considerada una actividad institucional, por tanto es susceptible de ser administrada en base a los elementos teóricos y técnicos que proporciona la teoría administrativa (ciencia para algunos). La educación, en razón de su amplitud y complejidad, se concibe como un sistema, por tanto es viable analizarla y administrarla con el aporte metodológico de la teoría de sistemas.

Una definición derivada de la administración general podría expresarse de este modo: Es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve.

La administración de la educación es tan remota como la educación misma, tanto conceptual como operacionalmente, no obstante no existen aún antecedentes bibliográficos ni estudios debidamente sistematizados acerca de su evolución histórica en cuanto a conceptos, enfoques y técnicas aplicadas, lo que nos ha persuadido a trazar determinados lineamientos teóricos a partir de la década de los sesenta.

La administración de la educación puede abarcar con las diferencias del caso tanto el nivel macro educativo (sistémico), como el nivel micro educativo (institucional), cuya responsabilidad corresponde al Estado y a los promotores o directores, respectivamente. Lo que implica el conocimiento indispensable de la teoría política.

En el caso del macro sistema nos referimos a la administración educativa nacional, regional (departamental), municipal (aún no desarrollada en el país), etc., caracterizada por las funciones básicas de: definición de políticas, normatividad académica y administrativa, asignación presupuestal, construcción de edificios escolares, supervisión, evaluación, investigación, etc.

En el segundo, el microsistema, nos referimos a la administración escolar de uno o varios establecimientos educativos, caracterizada por la aplicación de las políticas, el cumplimiento de

las normas, la operacionalización del presupuesto y el desarrollo del currículo que además son objeto de supervisión y evaluación, tanto interna como externa.

Funciones

La administración educativa realiza funciones complejas y diversas en la medida de la complejidad del sistema educativo que administra, entre ellas:

- Diseño, desarrollo, evaluación de planes educativo.
- Estudios de base para la definición de objetivos y políticas institucionales.
- Formulación del reglamento académico y administrativo.
- Elaboración y aprobación de planes y programas (en base a los objetivos y políticas).
- Determinación y distribución de los recursos financieros.
- Administración integral (formación, desarrollo y bienestar).
- Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia.
- Control del cumplimiento de las políticas y por lo tanto de los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales.

Por su parte, a la administración escolar le corresponde básicamente:

- Adecuar y desarrollar los planes y programas formulados en los niveles superiores.
- Relacionar el centro educativo con los padres de familia y con la comunidad del entorno.
- Acciones de orientación en su doble dimensión de orientación vocacional y de desarrollo personal.
- Aplicar un sistema de evaluación que comprenda al alumno, docentes y a la institución en su conjunto.
- Servicios de apoyo y bienestar estudiantil.

- Conservación, mantenimiento, seguridad y vigilancia del local, equipos y material educativo.
- Actividades extraescolares de diversa índole.
- Generación de recursos económicos adicionales al presupuesto asignado, etc.

El cumplimiento de estas funciones, en ambos niveles, se efectúa mediante las funciones administrativas o gerenciales consistentes en: planificar, organizar, dirigir, controlar, cuyas características se resumen en el ítem siguiente y son detalladas en capítulos posteriores.

Características:

La naturaleza, diversidad, complejidad y trascendencia de las actividades en torno a la educación permite aseverar que su administración debe caracterizarse por ser:

- Planificada, en cuanto que el desarrollo armónico y sostenido de la educación requiere de planes de variados horizontes temporales y espaciales.
- Controlada, a fin de medir y garantizar el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.
- Desconcentrada, para hacer factible la atención del servicio educativo hasta los lugares más recónditos del país.
- Coordinada, en razón de que la horizontalidad de la función educativa requiere una concordancia y armonización de todos los sectores y entidades que desarrollan este servicio.
- interdisciplinaria, por cuanto la educación, al haber dejado de ser actividad de una sola profesión, requiere del esfuerzo de diversos especialistas.
- Dinámica, de manera que la toma y ejecución de decisiones sea lo más rápida. Flexible y eficaz posible.

- Innovadora, para introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos, así como para posibilitar o apoyar los cambios estructurales.
- Participativa, para lograr aportes de docentes, alumnos y padres de familia, inclusive de otros grupos sociales y de la comunidad.

Siendo la administración de la educación una derivación de la administración general consideramos perfectamente viable la aplicación de sus diversas técnicas, procedimientos e instrumentos al campo de la educación.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1 Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario para directivos y docentes.

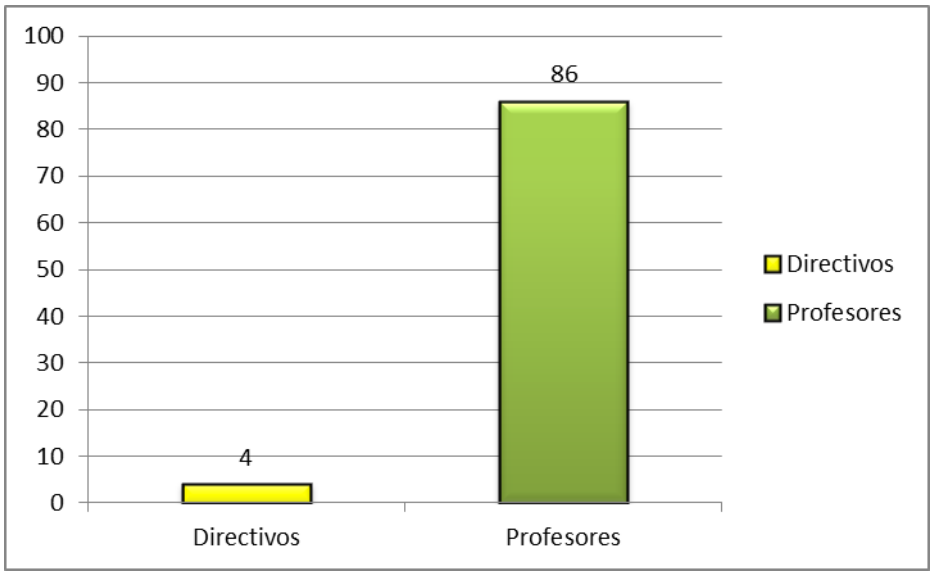
Constantemente en nuestra institución educativa, se escucha la queja de los docentes sobre las dificultades que presentan los estudiantes en su aprendizaje y sobre todo el bajo nivel en el desarrollo de las habilidades. Por esta razón se vio que era necesario conocer ante todo, qué opinión tiene los docentes y directivos de la gestión escolar, para lo cual se aplicó un cuestionario de 10 preguntas con alternativas.

CUADRO Nº 01

Encuestados	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Directivos	2	4%
Profesores	48	86%

Fuente: Datos obtenidos del CAP de la I.E. Nº 6094 "Santa Rosa"
Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 01



Conociendo el bajo nivel de rendimiento académico de los estudiantes de EBR y por los resultados del diagnóstico FODA, se ha visto por conveniente aplicar un cuestionario a los docentes y directivos, para conocer las dificultades de que presentan en la enseñanza y aprendizaje de las áreas curricular, para lo cual hemos aplicado como instrumento una cuestionario. A continuación presentamos los resultados estadísticos:

CUADRO Nº 02

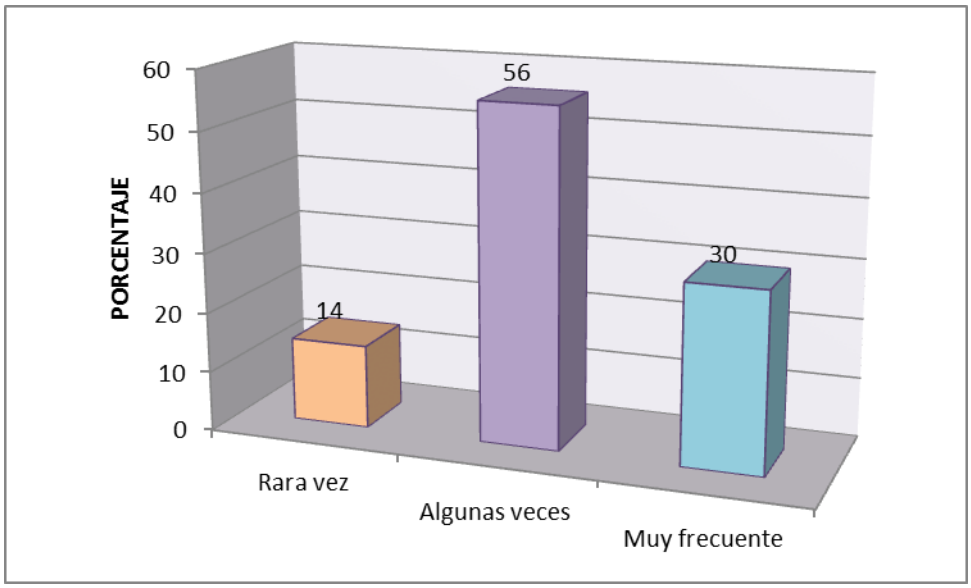
AMBIENTES PEDAGÓGICOS EN EL AULA

AMBIENTES PEDAGÓGICOS EN EL AULA	f	h%
Rara vez	7	14
Algunas veces	28	56
Muy frecuente	15	30
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 "Santa Rosa"
Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 02

AMBIENTES PEDAGÓGICOS EN EL AULA



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 02 sobre los ambientes pedagógicos en el aula en la IE Nº 6094 “Santa Rosa”, la mayoría de docentes y directivos con un 56% mencionó que algunas veces se evidencia los ambientes pedagógicos; así mismo solo con un 14% mencionaron que rara vez se da dicha ambientación pedagógica organización.

CUADRO Nº 03

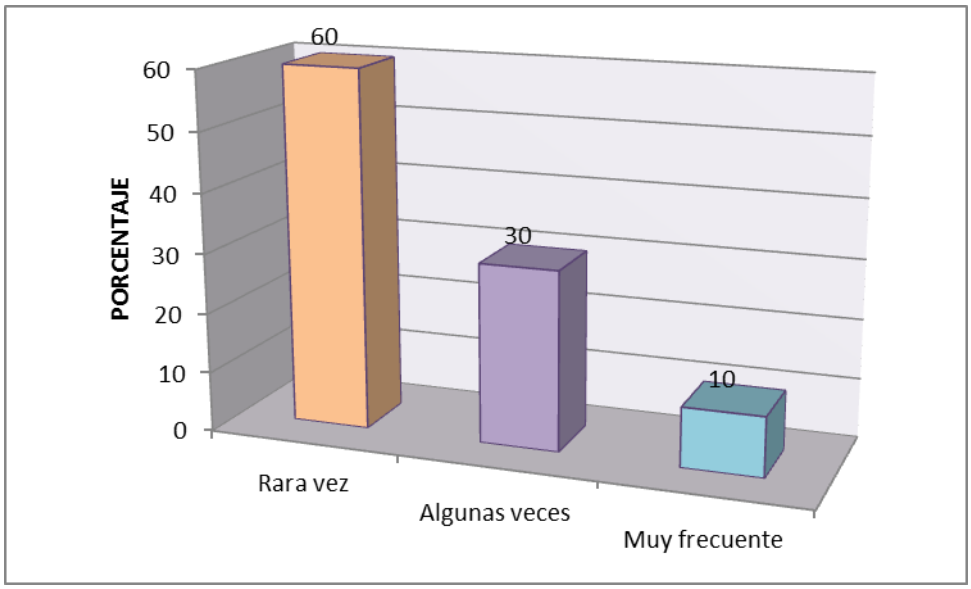
SE GESTIONA OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE

SE GESTIONA OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE	f	h%
Rara vez	30	60
Algunas veces	15	30
Muy frecuente	5	10
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 “Santa Rosa”
Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 03

SE GESTIONA OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 03 sobre la gestión de oportunidades de aprendizaje el aula en la IE Nº 6094 “Santa Rosa”, la mayoría de docentes y directivos con un 60% mencionó que rara vez se evidencia las oportunidades de aprendizaje; así mismo solo con un 10% mencionaron que muy frecuente se da dicha gestión.

CUADRO Nº 04

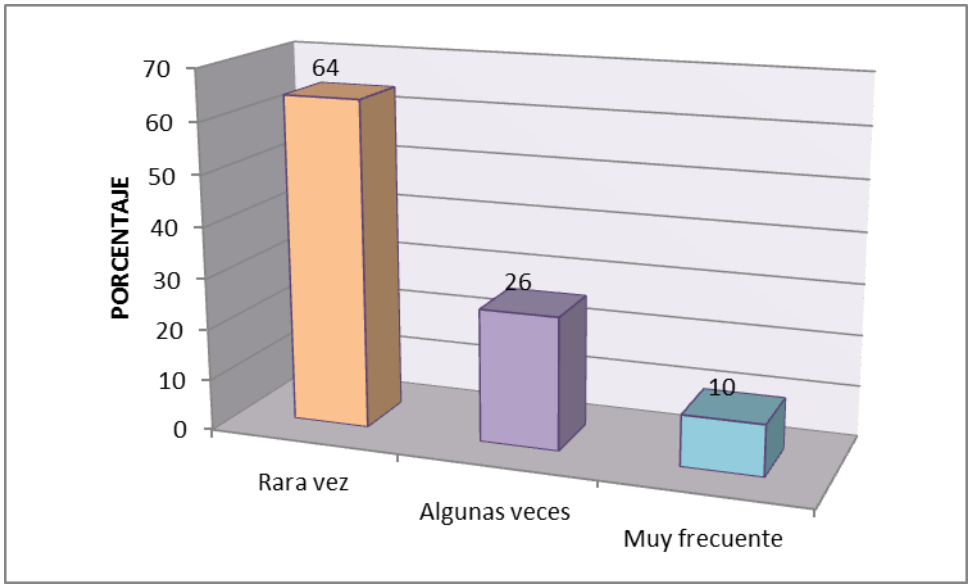
SE APLICA EL “BUEN TRATO AL ESTUDIANTE”

SE APLICA EL “BUEN TRATO AL ESTUDIANTE”	f	h%
Rara vez	32	64
Algunas veces	13	26
Muy frecuente	5	10
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 “Santa Rosa”
Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 04

SE APLICA EL “BUEN TRATO AL ESTUDIANTE”



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 04 sobre si se aplica el buen trato al estudiante en la IE Nº 6094 “Santa Rosa”, la mayoría de

docentes y directivos con un 64% mencionó que rara vez se evidencia el buen trato al estudiante; así mismo solo con un 10% mencionaron que muy frecuente se da dicho trato.

CUADRO Nº 05

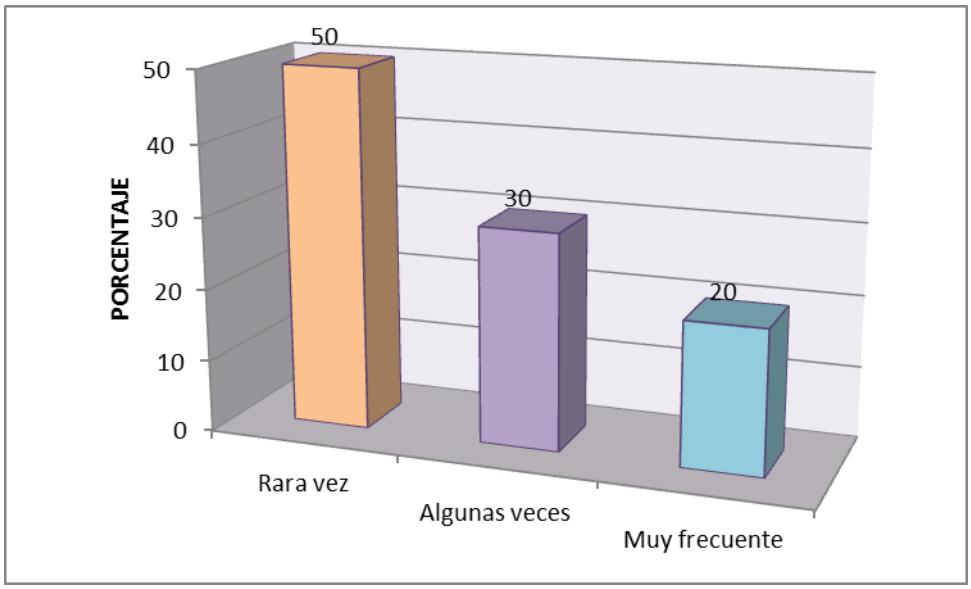
SE IDENTIFICAN LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LOGRO DE APRENDIZAJES

SE IDENTIFICAN LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LOGRO DE APRENDIZAJES	f	h%
Rara vez	25	50
Algunas veces	15	30
Muy frecuente	10	20
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 "Santa Rosa"
Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 04

SE IDENTIFICAN LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LOGRO DE APRENDIZAJES



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 05 sobre si se identifican los factores que influyen en el logro de aprendizajes en la IE Nº 6094 “Santa Rosa”, la mayoría de docentes y directivos con un 50% mencionó que rara vez se identifican los factores que influyen en el logro de aprendizajes; así mismo solo con un 20% mencionaron que muy frecuente se identifican dichos factores.

CUADRO Nº 06

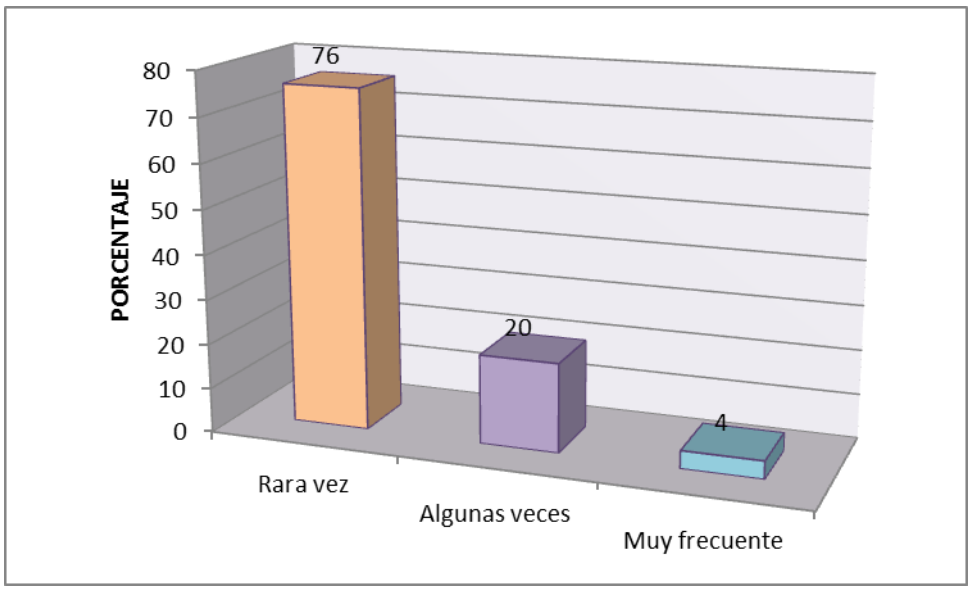
SE CUMPLE CON LAS METAS DE APRENDIZAJE STABLECIDAS

SE CUMPLE CON LAS METAS DE APRENDIZAJE ESTABLECIDAS	f	h%
Rara vez	38	76
Algunas veces	10	20
Muy frecuente	2	4
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 “Santa Rosa” Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 06

SE CUMPLE CON LAS METAS DE APRENDIZAJE STABLECIDAS



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 06 sobre si se cumplen con las metas de aprendizaje establecidas en la IE Nº 6094 “Santa Rosa”, la mayoría de docentes y directivos con un 76% mencionó que rara vez se cumplen con las metas de aprendizaje establecidas; así mismo solo con un 4% mencionaron que muy frecuente se cumplen con las metas.

CUADRO Nº 07

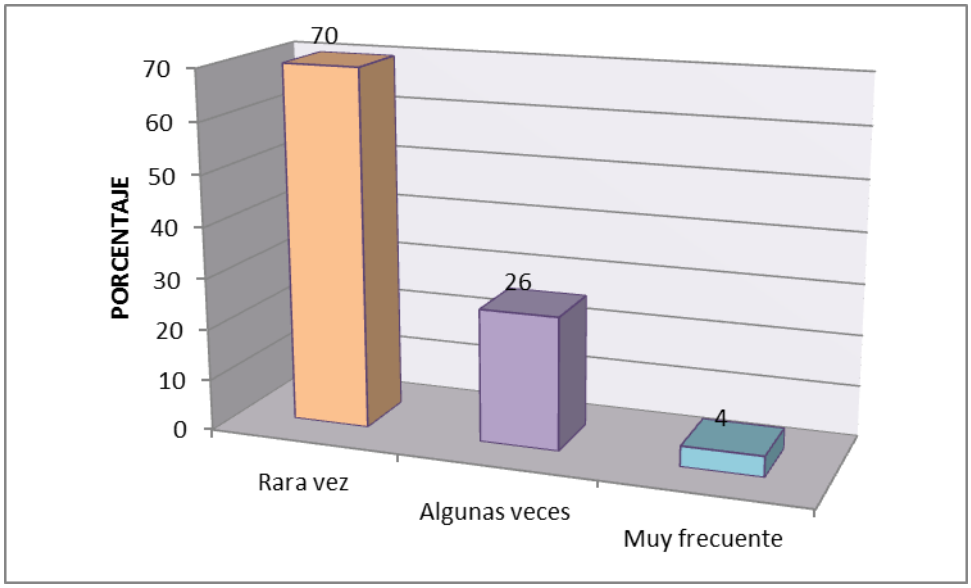
SE GESTIONA ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON “NINGÚN ESTUDIANTE QUEDE ATRÁS”

SE GESTIONA ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON “NINGÚN ESTUDIANTE QUEDE ATRÁS”	f	h%
Rara vez	35	70
Algunas veces	13	26
Muy frecuente	2	4
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 “Santa Rosa” Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 07

SE GESTIONA ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON “NINGÚN ESTUDIANTE QUEDE ATRÁS”



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 07 sobre si se gestiona estrategias para cumplir con “ningún estudiante quede atrás” la IE Nº 6094 “Santa Rosa”, la mayoría de docentes y directivos con un 70% mencionó que rara vez se gestiona estrategias para cumplir con “ningún estudiante quede atrás”; así mismo solo con un 4% mencionaron que muy frecuente se gestiona estrategias.

CUADRO Nº 08

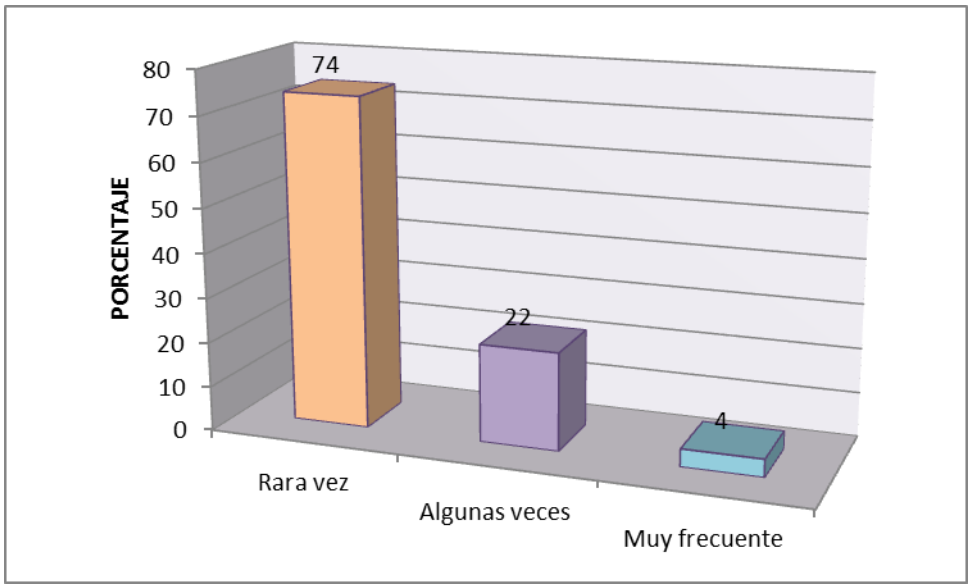
PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE APRENDIZAJE A LA COMUNIDAD.

PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE APRENDIZAJE A LA COMUNIDAD.	f	h%
Rara vez	37	74
Algunas veces	11	22
Muy frecuente	2	4
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 “Santa Rosa” Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 08

PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE APRENDIZAJE A LA COMUNIDAD.



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 08 sobre si se presenta el plan de mejora de aprendizaje a la comunidad en la IE Nº 6094 “Santa

Rosa", la mayoría de docentes y directivos con un 74% mencionó que rara vez se presenta el plan de mejora de aprendizaje a la comunidad; así mismo solo con un 4% mencionaron que muy frecuente se presenta el plan de mejora de aprendizaje a la comunidad.

CUADRO Nº 09

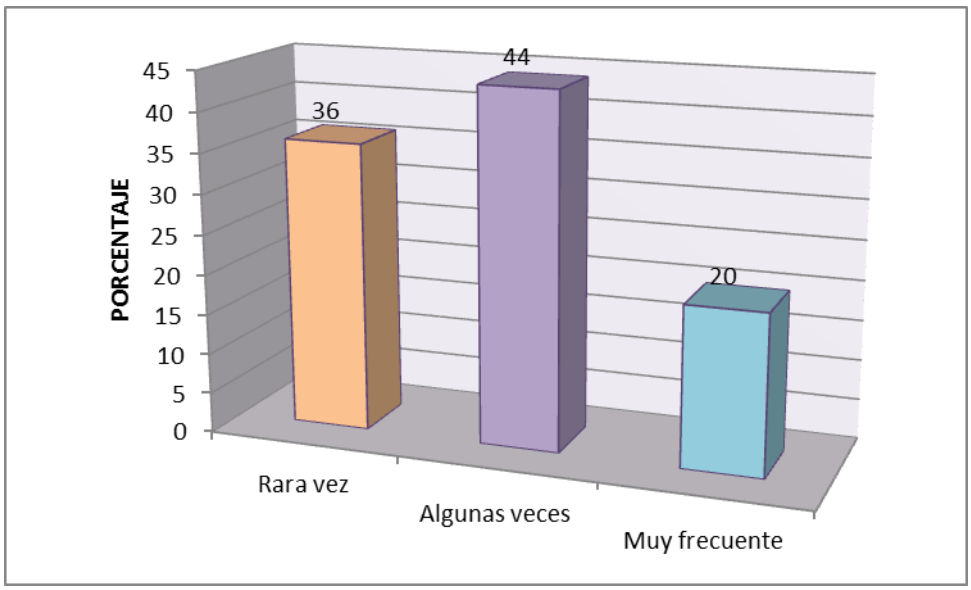
IMPLEMENTACIÓN DE LAS RUTAS DEL APRENDIZAJE

IMPLEMENTACIÓN DE LAS RUTAS DEL APRENDIZAJE	f	h%
Rara vez	18	36
Algunas veces	22	44
Muy frecuente	10	20
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 "Santa Rosa"
Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 09

IMPLEMENTACIÓN DE LAS RUTAS DEL APRENDIZAJE



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 09 sobre si se implementa las rutas de aprendizaje en la IE Nº 6094 "Santa Rosa", la mayoría de docentes y directivos con un 44% mencionó que algunas veces se

implementa las rutas de aprendizaje; así mismo solo con un 20% mencionaron que muy frecuente se implementa las rutas de aprendizaje.

CUADRO Nº 10

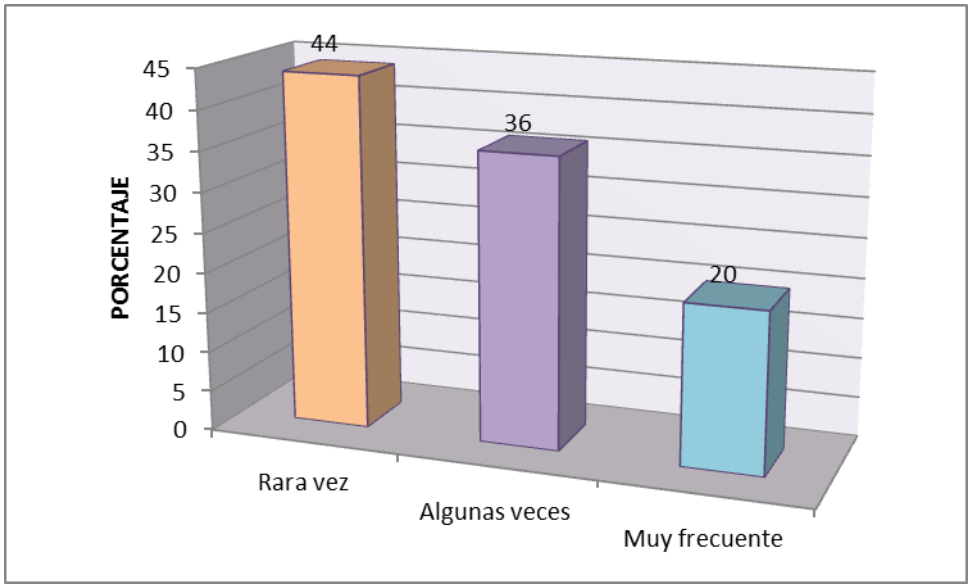
SE MONITOREA Y ACOMPAÑA AL DOCENTE

SE MONITOREA Y ACOMPAÑA AL DOCENTE	f	h%
Rara vez	22	44
Algunas veces	18	36
Muy frecuente	10	20
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 "Santa Rosa"
Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 10

SE MONITOREA Y ACOMPAÑA AL DOCENTE



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 10 sobre si se monitorea y acompaña al docente en la IE Nº 6094 "Santa Rosa", la mayoría de docentes y directivos con un 44% mencionó que rara vez se monitorea y acompaña al docente; así mismo solo con un 20% mencionaron que muy frecuente se monitorea y acompaña al docente.

CUADRO Nº 11

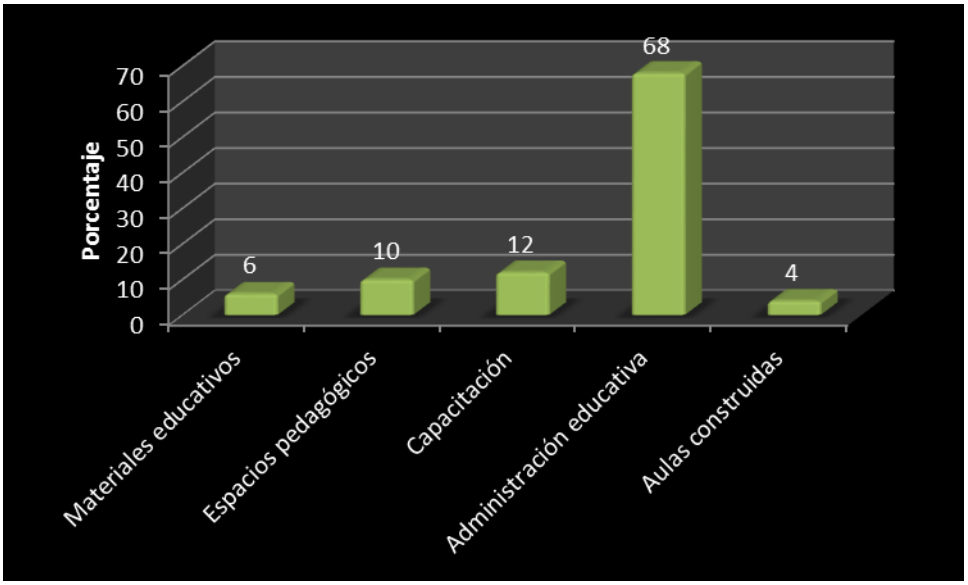
¿QUÉ DEBEMOS MEJORAR PARA UNA BUENA GESTIÓN ESCOLAR?

¿QUÉ DEBEMOS MEJORAR PARA UNA BUENA GESTIÓN ESCOLAR?	f	h%
Materiales educativos	3	6
Espacios pedagógicos	5	10
Capacitación	6	12
Administración educativa	34	68
Aulas construidas	2	4
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario a los docentes y directivos de la I.E. Nº 6094 "Santa Rosa"
Fecha: 2014

GRÁFICO Nº 11

¿QUÉ DEBEMOS MEJORAR PARA UNA BUENA GESTIÓN ESCOLAR?



Con los resultados del cuadro y gráfico Nº 11 sobre ¿qué debemos mejorar para una buena gestión escolar? en la IE Nº 6094 "Santa Rosa", la mayoría de docentes y directivos con un 68% mencionó que es la administración educativa lo que debemos mejorar para una buena

gestión escolar; así mismo solo con un 4% mencionaron que lo que debemos mejorar son las aulas construidas para una buena escolar.

3.2 Construcción de la Propuesta

Programa de Administración Científica basado en Frederick Taylor en la Institución Educativa Nº 6094 "Santa Rosa" de Villa Marina de Chorrillos

INTRODUCCIÓN

En este mundo tan cambiante y competitivo en el que se encuentra atravesando nuestro país, nuestro sistema educativo peruano trata de enviar una serie de propuestas que invitan a desarrollar una educación de calidad; por eso la Institución Educativa Nº 6094 "Santa Rosa" del Distrito de Chorrillos, ha creído conveniente presentar una propuesta nacida de la realidad con sus propias características, expresadas en este programa. En el presente trabajo hemos recogido los aportes más claros de los padres familia, las situaciones de aprendizaje y de vida más significativos de los estudiantes y el espíritu orientador y formador de los docentes.

Se han amalgamado todos esos elementos dentro de una visión futurista de la educación, pretendemos construir un colegio con una organización inteligente que enfrente la crisis social y logre la formación integral de los educandos. Hoy la institución enfrenta cara a cara la realidad, para ser parte de la solución de los grandes problemas de la región, por ello este Programa será un instrumento de gestión y programación que recoge las inquietudes de quienes conforman la institución, siendo la expresión de un compromiso corto, mediano y largo plazo para lograr su transformación en un centro de excelencia en la formación integral de los estudiantes.

LEMA

Estudio, Disciplina y Honradez

MISIÓN

La misión de nuestra institución educativa es formar alumnos con capacidad reflexiva y crítica, dotados de valores, basado en optimizar la calidad humana y cristiana. Nuestro lema contribuye en la formación de alumnos capaces de ejercer un liderazgo en el futuro para integrarse a una sociedad cambiante llena de retos en relación con el avance científico y tecnológico.

VISIÓN

Nuestra I. E 6094 "Santa Rosa" se consolidara en los próximos años como una institución líder en el ámbito local y nacional, con una propuesta pedagógica donde todos los estudiantes desarrollen su potencial, accedan al mundo letrado, resuelvan problemas, practican valores, saber seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades que contribuyan al desarrollo de su localidad y del país combinando el capital cultural y natural con los avances mundiales.

VALORES

Las acciones educativas de nuestro plantel se hallan contenidas en nuestro lema: Estudio, Disciplina y Honradez.

- Estudio: entendiéndose como el conjunto de conocimientos impartidos al educando para su completa formación académica y moral.
- Disciplina: entendiéndose como el orden y organización que debe asumir el alumno como una muestra de control de sus actos y acciones.
- Honradez: entendiéndose como respeto a los bienes de los demás, en su imagen, formando personas honradas consigo mismos, valorándose y seguros de sus actitudes

RELACION ESTUDIANTE - DOCENTE

El Nuevo Enfoque Pedagógico considera a los estudiantes como “el centro del proceso educativo donde ellos construyen sus propios

aprendizajes". El estudiante deja de ser un sujeto pasivo que recibe información y pasa a ser considerado, desde la normatividad, como un agente autónomo que selecciona la información y construye su conocimiento.

Así, a mediados de la década de los noventa, se plantean cambios en la forma de concebir a los estudiantes, para convertirlos en los grandes protagonistas de los procesos de enseñanza aprendizaje. El docente, por su parte, pasa de ser un transmisor de conocimientos a ser un facilitador o mediador de los procesos de aprendizaje de sus alumnos.

MUNICIPIO ESCOLAR

Desde un inicio, la propuesta de los Municipios Escolares busca vincular la educación con la experiencia práctica de la ciudadanía a fin de promover espacios de participación democrática de los estudiantes en las escuelas de manera organizada. La participación de los alcaldes, a través del Municipio Escolar, se percibe como una participación en fechas específicas o actividades tales como el Día del Niño o ceremonias internas de la escuela. En consecuencia, la función de los alcaldes se limita a la participación en ceremonias y a la obtención de beneficios materiales o regalos para los alumnos. La participación de los alcaldes, al igual que la de los directores se mide por la "obra" que estos realizan.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La gerencia adquirió los cuatro principios siguientes:

Principio de planeamiento	Principio de la preparación / planeación	Principio del control	Principio de la ejecución
Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la	Seleccionar científicamente a los trabajadores de	Controlar el trabajo para certificar que el	Distribuir distintamente las atribuciones

improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos cient íficos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.	acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.	mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.	y las responsabilidad es, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

COMPROMISOS DE LA PROPUESTA

Funcionalmente nuestra propuesta, brinda a los niños y adolescentes la posibilidad de mejorar sus aprendizajes. En ese sentido, los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de la IE, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

Compromiso 1: Progreso anual del aprendizaje de todas y todos los estudiantes

Indicador	Expectativa de Avance
Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en Matemática y Comunicación.	En el año 2014, la IE demuestra, en comparación con el 2013, progreso en el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en Matemática y Comunicación.

Compromiso 2: Retención interanual de estudiantes

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de estudiantes matriculados que culminan el año escolar y se matriculan el siguiente.	La IE demuestra disminución del porcentaje de estudiantes que abandonan los estudios en comparación con el año anterior.

Compromiso 3: Uso efectivo del tiempo en la institución educativa

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de jornadas no laboradas que han sido recuperadas.	La IE garantiza la recuperación de jornadas no laboradas para cumplir con el 100% de horas efectivas establecidas.

Compromisos 4: uso efectivo del tiempo en el aula.

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de tiempo dedicado a actividades rutinarias.	La IE demuestra una reducción considerable del tiempo que dedican los docentes a actividades no académicas y pone énfasis en el desarrollo de actividades significativas de aprendizaje como producto del acompañamiento y monitoreo del equipo directivo.

Compromiso 5: Uso adecuado de rutas de aprendizaje de comunicación y matemática.

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de docentes que incorporan el contenido de las rutas de aprendizaje en la programación y ejecución curricular.	La IE demuestra incremento en el número de docentes que incorporan las orientaciones de las rutas de aprendizaje en la programación y ejecución curricular como producto del análisis y revisión de las mismas durante las jornadas de reflexión y el acompañamiento del equipo directivo.

Compromiso 6: Uso adecuado de materiales

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de docentes que hacen uso adecuado de los materiales educativos en el desarrollo del proceso pedagógico.	La IE demuestra incremento en el número de docentes que hacen uso pertinente y articulado al proceso pedagógico de los materiales educativos como producto de la revisión de los mismos durante las jornadas de reflexión y el acompañamiento del equipo directivo.

Compromiso 7: Gestión del clima escolar favorable al logro de los aprendizajes

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de estudiantes y docentes que percibe un nivel adecuado de respeto y buen trato como rasgo del clima escolar en la IE.	La IE demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes y docentes que perciben un nivel adecuado de respeto y buen trato en la IE como producto de la implementación de acciones para mejorar el clima escolar.

Compromiso 8: Elaboración del plan anual de trabajo en las instituciones educativas públicas

INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE
Porcentaje de docentes que participan en la elaboración del PAT bajo el liderazgo del equipo directivo.	La IE demuestra incremento en el porcentaje de docentes que, bajo el liderazgo del equipo directivo, participan en la elaboración del PAT.

La programación de acciones para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar encuentra en el PAT el espacio para hacerse visible y llevarse a la práctica. Se trata de la plataforma sobre la que se organizarán los compromisos que orientarán la vida de la IE.

Funcional

Todos lo pueden entender y manejar, porque es eficaz, útil, práctico y sencillo.

Articulador

Todas las acciones propuestas en el PAT se articulan en función a un objetivo común: «Lograr las metas de aprendizaje».

Participativo

Se elabora, ejecuta y evalúa con la participación de toda la comunidad educativa.

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DEL PAT 2014	AJUSTE DEL PAT 2014	ACTUALIZACIÓN DE METAS DE APRENDIZAJE
Nov.-Dic. 2013	Marzo 2014	Abril 2014
Jornada de planificación 2013	Jornada de planificación 2014	1.a jornada de reflexión 2014
Se elabora la versión preliminar, con especial énfasis en las acciones que deben preverse para garantizar el buen inicio del año escolar.	Se realizan los ajustes del PAT en función a los objetivos, metas y estrategias identificadas para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.	Se realiza la actualización del PAT en función a las metas de aprendizaje para el 2.° grado, a partir de la recepción de resultados de la ECE 2013.

.

BUEN INICIO DEL AÑO ESCOLAR

ACTIVIDADES DE ENERO – FEBRERO - MARZO

MATRICULA OPORTUNA

Estudiantes matriculados, para que todos inicien el año desde el mismo punto de partida.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LA IE

Aulas y otros espacios ventilados, iluminados, limpios y seguros.

BUENA ACOGIDA AL ESTUDIANTE

Trato amable a los estudiantes y entre pares. Convivencia democrática y respetuosa de la diversidad humana y cultural en la escuela.

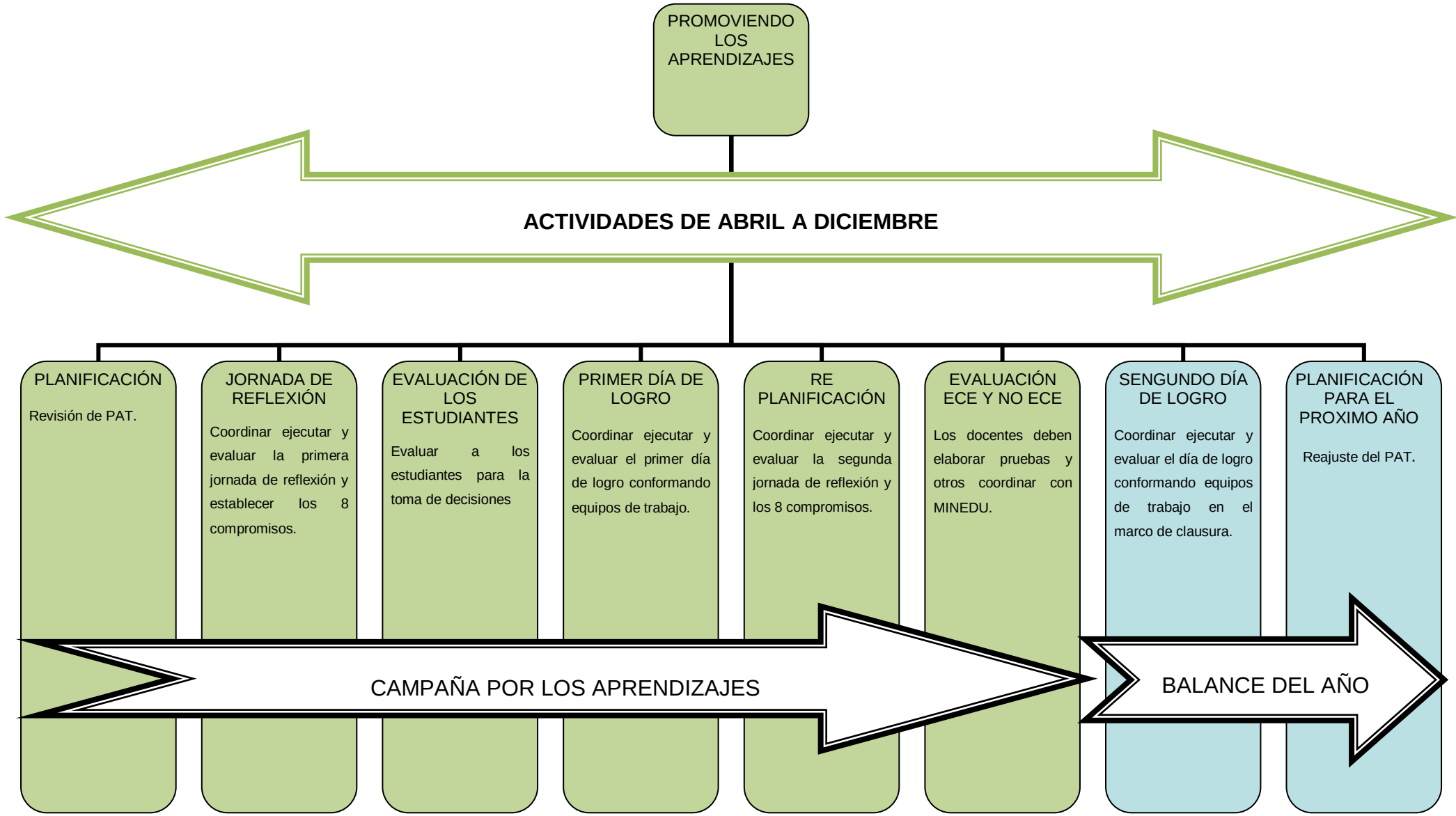
DOCENTES COMPLETOS

Oportunidades de aprendizaje auténtico; identificado en la comunidad (calendario comunal, personajes, espacios).

Condiciones para el desarrollo de procesos pedagógicos pertinentes y eficaces.

DISTRIBUCIÓN OPORTUNA DE LOS MATERILES EDUCATIVOS

Aulas organizadas en sectores con materiales educativos al alcance de los niños.


PROMOVIENDO LOS APRENDIZAJES
ACTIVIDADES DE ABRIL A DICIEMBRE
PLANIFICACIÓN
Revisión de PAT.
JORNADA DE REFLEXIÓN
Coordinar ejecutar y evaluar la primera jornada de reflexión y establecer los 8 compromisos.
EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES
Evaluar a los estudiantes para la toma de decisiones
PRIMER DÍA DE LOGRO
Coordinar ejecutar y evaluar el primer día de logro conformando equipos de trabajo.
RE PLANIFICACIÓN
Coordinar ejecutar y evaluar la segunda jornada de reflexión y los 8 compromisos.
EVALUACIÓN ECE Y NO ECE
Los docentes deben elaborar pruebas y otros coordinar con MINEDU.
SENGUNDO DÍA DE LOGRO
Coordinar ejecutar y evaluar el día de logro conformando equipos de trabajo en el marco de clausura.
PLANIFICACIÓN PARA EL PROXIMO AÑO
Reajuste del PAT.
CAMPAÑA POR LOS APRENDIZAJES
BALANCE DEL AÑO

Acciones de acompañamiento y monitoreo:

Criterios sugeridos para plantear acciones de acompañamiento pedagógico	**Preguntas claves para las acciones**
Determinación de los objetivos: • Necesidades y demandas de formación del docente. Necesidades y demandas de aprendizaje de los estudiantes. • Competencias e indicadores de desempeño del docente.	• ¿Para qué se realiza el proceso de acompañamiento pedagógico? • ¿Qué prácticas pedagógicas se quiere promover?
Organización de la intervención: • Estrategias, instrumentos, recursos, materiales, contenidos en relación con los propósitos que aseguren una atención individualizada y diferenciada del director-docente. • Cronograma de principales actividades que se desarrollarán.	• ¿Qué acciones realizaré para desarrollar en el docente las competencias priorizadas? • ¿Qué contenidos es necesario abordar? • ¿Qué estrategias y materiales serían los más adecuados? • ¿En qué momento se realizará esta intervención?
Determinación de la estrategia de seguimiento y evaluación del docente acompañado: • Situación inicial de los docentes y estudiantes. • Situación progresiva del docente y estudiantes. • Situación final de los docentes y estudiantes.	• ¿Cuál es la situación inicial del docente y sus estudiantes, y cuál es nuestra meta? • ¿Qué evalúo? ¿Cómo me doy cuenta de que los docentes y estudiantes progresan? • ¿Qué decisiones debo tomar para mejorar el proceso de acompañamiento pedagógico?

CONCLUSIONES

- ✓ De los resultados estadísticos se menciona que es la administración educativa lo que debemos mejorar para una buena gestión escolar.

- ✓ La gestión escolar tiene como objetivo repotenciar la IE en base a los aprendizajes de los estudiantes en las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los mismos, centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje.

- ✓ La administración educativa es entendida como una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así al logro de la misión regional y nacional.

- ✓ La administración científica por Frederick W. Taylor se caracteriza por la racionalización que hace de los métodos aplicados: es el énfasis en las acciones. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia.

- ✓ Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Los principios en que se basa la administración científica son la planeación, preparación, control y ejecución.

- ✓ Por todo lo analizado se propone construir una administración científica basado en Frederick W. Taylor para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa Nº 6094 “Santa Rosa” de Villa Marina del distrito Chorrillos – Lima.

RECOMENDACIONES

a) Los directivos deben capacitarse con respecto a gestión escolar, para cumplir con las dimensiones que implica.

b) El diseño de la propuesta se debe incorporar en el proceso de gestión escolar para el director y docentes.

c) Se debe involucrar a los P.P.F.F. en la tarea de apoyar en actividades para la mejora de los aprendizajes de sus hijos.

d) Las instituciones educativas deben velar que los estudiantes tengan ambientes adecuados para el aprendizaje, y ello implicaría situaciones que salga de la rutina.

e) Generar conciencia a la comunidad mediante talleres, informando la importancia del aprendizaje y cómo implica en su vida diaria, como una vía de desarrollo.

f) Los docentes deben capacitarse en el uso de estrategias metodológicas en las áreas, y relacionarlas con la propuesta de Rutas de Aprendizaje.

g) Gestionar y administrar la AIP para los docentes y estudiantes, y aplicar en el proceso de enseñanza aprendizaje, brindando oportunidades a los estudiantes para propiciar un buen aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Andrade, A. (2003). Desarrollo de capacidades en gestión educativa: Propuesta metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos. Cuadernos de Gestión 4, Proeduca, GTZ. Lima.
2. Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículo. Actualidades Investigativas en Educación, 9 (2), 1-17.
3. Batlle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. Revista Educación y Comunicación Social.
4. Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.
5. Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales de la gestión educativa, en La Gestión: en busca del sujeto. Unesco - OREALC, Chile.
6. Cavalli, M. (2006). La evaluación de la práctica pedagógica. Revista Iberoamérica de Educación, 35 (4), 29-46.
7. Garay, P. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo. Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez, 135.
8. Lastarria, M. (2009). Supervisión y monitoria educativa. Lima: Centros de Servicios Educativos.
9. López, R. (2003). Nuevo manual del supervisor, director y docente. Caracas, Venezuela.
10. Milicic, N., Rosas, R., Scharager, J., García, R. & Godoy, C. (2008). Diseño, construcción y evaluación de una pauta de observación de videos para evaluar calidad del desempeño docente. Psykhe.
11. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2008) Diseño Curricular Nacional. Lima Perú. 2008

12. Muñoz, F., Cuenca, R. y Andrade, P. (2007). Descentralización de la educación y municipalidades: Una mirada a lo actuado. Lima: Foro Educativo.
13. Pruzzo, V. (1999). Evaluación curricular, evaluación para el aprendizaje. Buenos Aires: Espacio Editorial.
14. Ramírez, R. (2000) La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación. Memoria del quehacer educativo 1995-2000. Tomo I pp.173-192. México.
15. Solar, S. (2004). La Dinámica del cambio y la resistencia en la organización escolar chilena en el marco de la reforma educativa, en Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades. Lima: Fondo Editorial PUCP.

ANEXOS

ANEXO N º 01

El presente cuestionario nos será de utilidad para conocer sus inquietudes y necesidades, por lo cual le agradecemos su colaboración.

Marca con un aspa "X" la respuesta que considere:

1. AMBIENTES PEDAGÓGICOS EN EL AULA

- ○ Rara Vez
- ○ Algunas veces
- ○ Muy frecuente

2. SE GESTIONA OPORTUNIDADES DE APRENIDZAJE

- ○ Rara Vez
- ○ Algunas veces
- ○ Muy frecuente

3. SE APLICA EL BUENTRATO AL ESTUDIANTE

- ○ Rara Vez
- ○ Algunas veces
- ○ Muy frecuente

4. SE IDENTIFICAN LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LOGRO DE APRENDIZAJES

- ○ Rara Vez
- ○ Algunas veces
- ○ Muy frecuente

5. SE CUMPLE CON LAS METAS DE APRENDIZAJE ESTABLECIDAS

- ○ Rara Vez
- ○ Algunas veces
- ○ Muy frecuente

6. SE GESTIONA ESTRATEGIAS PARACUMPLIR CON "NINGÚN ESTUDIANTE QUEDE ATRÁS"

- ○ Rara Vez

- ○ Algunas veces
- ○ Muy frecuente

7. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DE APRENDIZAJE A LA COMUNIDAD

- ○ Rara Vez
- ○ Algunas veces
- ○ Con frecuencia
- ○ Muy frecuente

8. IMPLEMENTACIÓN DE LAS RUTAS DEL APRENDIZAJE

- ○ Rara Vez
- ○ Algunas veces
- ○ Muy frecuente

9. SE MONITOREA Y ASESORA AL DOCENTE

- ○ Rara Vez
- ○ Algunas veces
- ○ Muy frecuente

10. ¿QUÉ DEBEMOS MEJORAR PARA UNA BUENA GESTIÓN ESCOLAR?

Gracias por tu colaboración.

ANEXO N° 02

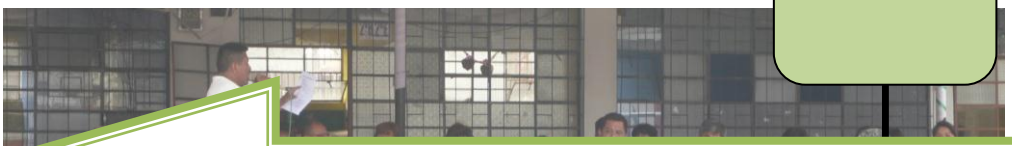
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

1. ACTIVIDADES DEL NIVEL DE PRIMARIA

2. LOS ESTUDIANTES DELNIVEL DE SECUNDARIA EN EL AULA DE INNOVACIÓN

3. **REUNIÓN CON APAFA, DOCENTES Y ESTUDIANTE**

PROMOVIENDO LOS APRENDIZAJES



ACTIVIDADES DE ABRIL A DICIEMBRE

PLANIFICACIÓN

Revisión de PAT.

JORNADA DE REFLEXIÓN

Coordinar ejecutar y evaluar la primera jornada de reflexión y establecer los 8 compromisos.

EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Evaluar a los estudiantes para la toma de decisiones

PRIMER DÍA DE LOGRO

Coordinar ejecutar y evaluar el primer día de logro conformando equipos de trabajo.

RE PLANIFICACIÓN

Coordinar ejecutar y evaluar la segunda jornada de reflexión y los 8 compromisos.

EVALU ECE Y

Los docen elaborar otros coo MINEDU.

CAMPAÑA POR LOS APRENDIZAJES

5. **DEPARTAMENTO DE PSICOPEDAGOGÍA**

6. LOS ESTUDIANTES PARTICIPANDO EN EVENTOS CÍVICOS PATRIÓTICOS