



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN



Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación

PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Estrategias de gestión institucional para desarrollar practicas docentes efectivas e innovativas de educación inicial en la I.E.I. N° 372 - Cullashpampa, distrito de Caraz, provincia de Huaylas, Ancash

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTORA

DIANA MARITZA PAJUELO ANGELES

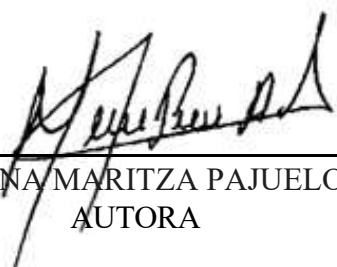
ASESOR

DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

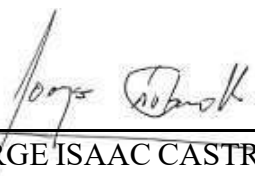
LAMBAYEQUE, PERU
2019

Estrategias de gestión institucional para desarrollar prácticas docentes efectivas e innovativas de educación inicial en la I.E.I. N° 372 - Cullashpampa, distrito de Caraz, provincia de Huaylas, Ancash

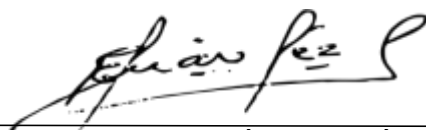
Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.



DIANA MARITZA PAJUELO ANGELES
AUTORA



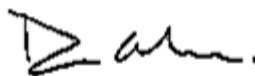
DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI
ASESOR



MSC. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ
PRESIDENTE



MSC. MARTHA RÍOS RODRIGUEZ
SECRETARIO



MSC. DANIEL EDGAR ALVARADO LEÓN
VOCAL DEL JURADO



Nº 090050



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 08:30 horas del día 23 de enero del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1303-2019 D-FACHSE, de fecha 09/05/2019 conformado por:

- MSc. Evert Fernández Vásquez PRESIDENTE(A)
- MSc. Martha Ríos Rodríguez SECRETARIO(A)
- MSc. Daniel Edgar Alvarado León VOCAL
- Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategias de gestión institucional para desarrollar prácticas docentes efectivas e innovativas de Educación Inicial en la I. E. I. N° 372 - Cullashpampa, Distrito de Caraz, Provincia de Huaylas, Ancash.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Diana Maritza Pajuelo Angeles

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 65-2020 D-FACHSE, de fecha 20/01/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien — procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 80 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 9:29 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
SECRETARIO

[Signature]
VOCAL

ASESOR

Observaciones: _____

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Jorge Isaac Castro Kikuchi, usuario revisor de Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional
y/o Trabajo Académico Titulado: Estrategias de gestión institucional para desarrollar practicas
docentes efectivas e innovativas de educación inicial en la I.E.I. N° 372 - Cullashpampa, distrito
de Caraz, provincia de Huaylas, Ancash

Cuya autora es Diana Maritza Pajuelo Angeles; con DNI N° 32380188; declaro que la
evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 17%
verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del
porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la
integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los
protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.



Lambayeque, 20 de enero del 2019

Jorge Isaac Castro Kikuchi

DNI: N° 16453781

ASESOR

Se adjunta:

Resumen del Reporte automatizado de similitudes

Recibo Digital

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA
DESARROLLAR PRACTICAS DOCENTES EFECTIVAS E
INNOVATIVAS DE EDUCACIÓN INICIAL EN LA IEI N° 372-
CULLASHPAMPA, DISTRITO DE CARAZ, PROVINCIA DE
HUAYLAS, ANCASH

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	15%
2	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1%
3	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1%
4	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1%
5	Submitted to Caribbean University Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	normalista.ilce.edu.mx Fuente de Internet	<1%
8	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Jorge Isaac Castro Kikuchi
DNI: N° 16453781
ASESOR



Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Diana Maritza Pajuelo Angeles
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: ESTRATEGIAS DE GESTION INSTITUCIONAL PARA DESARROLLA...
Nombre del archivo: Pajuelo_Angeles_Diana_Maritza__final.docx
Tamaño del archivo: 1.24M
Total páginas: 109
Total de palabras: 22,874
Total de caracteres: 125,415
Fecha de entrega: 06-feb.-2025 11:47a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2581300556



Derechos de autor 2025 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Jorge Isaac Castro Kikuchi
DNI: N° 16453781
ASESOR

DEDICATORIA

Ante todo, esta obra está dedicada a Dios, a mi hija, a mi familia y a todos los que me han ayudado a lo largo del camino. Doy gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar cada día, así como por apoyarme en cada elección y empeño.

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar dando las gracias a Dios, a mis formadores y a las personas sabias que han trabajado duro para llevarme hasta este punto. Aunque el proceso no ha sido sencillo, he logrado mi objetivo, que una vez pareció una empresa enorme e interminable, gracias a su pasión y a su deseo de compartir sus conocimientos.

Siempre estaré agradecida a mis seres queridos por su inquebrantable apoyo, que siempre atesoraré.

RESUMEN

El objetivo principal del presente estudio fue sugerir formas de mejorar los métodos de enseñanza de los docentes de educación inicial de la IEI N° 372, Cullashpampa, Caraz, Ancash, manteniendo un adecuado marco de gestión institucional. Según una de las conclusiones, los profesores de IEI no muestran en sus perfiles profesionales los rasgos de un profesor innovador, como la capacidad de idear y aplicar nuevos conceptos y técnicas pedagógicas en su enseñanza. Así, se descubrió que más del 70% de los encuestados respondieron negativamente a las preguntas sobre su ingenio, flexibilidad, capacidad de asumir riesgos, sentido del humor y tenacidad. Asimismo, la mayoría carecía de la dedicación y los conocimientos técnicos necesarios para incluir actividades atractivas y creativas en sus rutinas docentes habituales. Más del 60% de los alumnos creen que las clases no son ni inventivas ni difíciles, y carecen de toda motivación para generar trabajo creativo. Del mismo modo, a nivel directivo, no existen planes bien definidos que apoyen a los profesores en la creación de métodos didácticos creativos y exitosos en los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que repercute en unas prácticas docentes más creativas y exitosas en la escuela.

La metodología: La investigación que se llevó a cabo fue del tipo Diagnóstico-Propositivo porque a partir de los resultados se elaboró una propuesta para mejorar la situación.

Palabras clave: estrategias de gestión institucional, prácticas docentes efectivas, innovación educativa, educación inicial, rol docente, capacidad de gestión.

ABSTRACT

Within the framework of an appropriate institutional management approach, the study's general goal was to suggest ways to enhance the initial education professors' teaching methods at IEI N° 372, Cullashpamapa, district of Caraz, Ancash. According to one of the findings, EI teachers do not exhibit the traits of an innovative teacher, such as the capacity to come up with and implement fresh concepts and instructional techniques in their instruction, in their professional profiles. Therefore, it was discovered that over 70% of respondents gave negative answers to the questions on their inventiveness, adaptability, risk-taking skills, sense of humor, and tenacity. Additionally, most lack the dedication and technical ability to integrate engaging and creative activities into their regular teaching routines. More than 60% of students believe that the classes are neither inventive nor demanding, and that students are not pushed to produce original creations. Similar to this, managers do not recognize the existence of clear strategies that support teachers' development of creative and effective teaching practices in the teaching-learning processes, which has an impact on the educational institution's ability to perform more creative and effective teaching practices.

Keywords: institutional management strategies, effective teaching practices, educational innovation, initial education, teaching role, management capacity.

INDICE

RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCION	1
INDICE	5
CAPITULO I: CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO	7
1.1. CARACTERIZACION DEL DISTRITO DE CARAZ	8
1.2.1. Ubicación y límites	8
1.2.2. Reseña histórica	8
1.2.3. Características socioeconómicas y demográficas.....	9
1.2. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL	10
1.2.1. Información general	10
1.2.2. Situación problemática de la IEI N° 372	10
1.2.3. Valores institucionales.....	14
1.2.4. Perfil del docente del nivel inicial	17
1.3. MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	24
1.5. METODOLOGIA	25
CAPITULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	28
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	28
2.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	29
2.2.1. El papel de los directivos ante la innovación.....	32
2.2.2. Participación de los padres en la gestión escolar	38
2.2.3. Importancia de la estrategia en la gestión institucional	39
2.2.4. Estrategias de gestión institucional y administrativa	41
2.3. INNOVACIÓN EDUCATIVA Y PRÁCTICA DOCENTE EN EL ACTUAL CONTEXTO	44
2.3.1. Cambios de la práctica docente en la era digital	46
2.3.2. Calidad educativa y nuevas estrategias educativas	49
2.3.3. Importancia del Liderazgo pedagógico en la práctica docente.....	51
2.4. ROL DOCENTE EN LA EDUCACIÓN INICIAL Y CAMBIO INSTITUCIONAL	52
2.4.1. Estrategias educativas y Rol de los profesores de educación inicial	52
2.4.2. Cambio institucional y enseñanza de calidad	57
2.4.3. Aportes del liderazgo a la gestión institucional y docente.....	59

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	66
CAPITULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA	71
3.1. Análisis e interpretación de datos	72
3.2. Modelo teórico	84
3.3. Propuesta de mejoramiento.....	86
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFIA.....	101

INTRODUCCION

La educación infantil ha atraído mucha atención últimamente debido a su influencia en el desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños (Tedesco, 2004; Cueto y Díaz, 1999). Según estudios en disciplinas como la psicología, la nutrición y la neurociencia, los primeros años de vida son críticos para el desarrollo de la socialización, la personalidad y el coeficiente intelectual (Reveco, 2004).

Esto sugiere que el adulto debe abordar al niño de forma holística, teniendo en cuenta su edad y su estilo de aprendizaje a la luz del entorno sociocultural al que pertenece. También debe valorar la implicación del niño. Para los niños pequeños es más importante desarrollar sus capacidades sociales, emocionales y cognitivas que aprender a leer y escribir.

Según algunas cifras recientes, en 2014 se alcanzó un porcentaje neto de asistencia del 81,3%, lo que representa un aumento de alrededor del 9% desde 2011. Para satisfacer la demanda actual, se cree que hacen falta al menos 27.000 profesores, pero la formación de docentes especializados para este nivel educativo no ha aumentado al mismo ritmo que el número de alumnos matriculados en las escuelas.

Según la experta Gisele Cuglievan, responsable de educación de Unicef en Perú, para «universalizar la educación a este nivel» se necesitan en Perú al menos 23.000 profesores hispanohablantes, 3.500 andino hablantes y 800 amazónicos. Además, se necesitarían 1.500 promotores de educación adicionales para los pueblos más pequeños con programas extraescolares (Pronoeis).

En consecuencia, sostiene que la "La oferta de servicios para la educación inicial se ha incrementado muy rápido. En los últimos diez años ha crecido 12% en el área urbana y 25% en el área rural y, aunque eso es impresionante y positivo, implica 20% más de docentes de los que se tenía antes y pone en evidencia que el Perú no planificó

el crecimiento ordenado de la formación docente". La calidad de los servicios educativos prestados a los niños también puede verse afectada por el hecho de que cerca del 20% de los maestros que trabajan actualmente en las aulas de preescolar son maestros de primaria o de otras especialidades que no fueron preparados para este nivel educativo, no terminaron sus estudios o no poseen una credencial docente. En efecto, esta es una dura realidad que el gobierno peruano debe enfrentar estratégicamente.

Al respecto, se sabe que el MINEDU ha iniciado un segundo programa de especialización para docentes en Cajamarca, Lima y La Libertad, en un esfuerzo por superar la brecha antes mencionada. El objetivo del programa es permitir a los docentes formados en educación primaria especializarse en la metodología del nivel inicial. En la medida que todo esto "Muchas veces las docentes de primaria esperan que los niños aprendan a leer y escribir en la educación inicial, pero ese es el trabajo de primer y segundo grado. En inicial se deben dar los recursos para el aprendizaje y sentar las bases para que el niño tenga el pensamiento matemático y la libertad de expresión, pero a través del juego".

En un informe de 2018, el Banco Mundial argumenta que para que el aprendizaje tenga éxito deben fallar cuatro cosas: 1) docentes poco calificados y desmotivados; 2) estudiantes poco preparados; 3) insumos escolares que no inciden en el aprendizaje de los alumnos; y 4) gestión escolar que no incide en el aprendizaje. Esta problemática no es nueva en la provincia de Huaylas ni en la región Ancash "debe equipar a los estudiantes con las competencias que necesitan para llevar una vida saludable, productiva y significativa", como se indica en el estudio mencionado anteriormente.

En presente estudio: "ESTRATEGIAS DE GESTION INSTITUCIONAL PARA DESARROLLAR PRACTICAS DOCENTES EFECTIVAS E INNOVATIVAS DE EDUCACION INICIAL. EN LA IEI Nº 372 –

CULLASHPAMPA, DISTRITO DE CARAZ, PROVINCIA DE HUAYLAS, ANCASH”, para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel de educación inicial, nos propusimos indagar la siguiente pregunta-problema de investigación: ¿Cuál es la relación entre las estrategias de gestión institucional y el desarrollo de prácticas pedagógicas creativas y exitosas por parte de las docentes de educación inicial de la IEI N° 372 de Cullashpampa, Caraz? Ante esta problemática se planteó la siguiente teoría: Los docentes de educación inicial de la IEI N° 372 innovarán sus métodos de enseñanza si se crea un plan que les ayude a ser mejores docentes. Esto será beneficioso para los resultados de aprendizaje de los alumnos de educación inicial de la escuela.

El objetivo general fue presentar un plan de mejoramiento de los métodos de enseñanza de los instructores de educación inicial de la IEI N° 372, Cullashpamapa, Caraz, Ancash, apegado a una adecuada estrategia de gestión institucional. Y los objetivos específicos:

- A) Determinar los elementos claves de las estrategias de gestión institucional de la IEI N° 372 de Cullashpampa que son esenciales para el crecimiento de los servicios educativos que ofrece la institución.
- B) Determinar las ventajas y desventajas de la práctica docente IEI N° 372 que inciden en el logro de resultados de aprendizaje aceptables.
- C) La importancia de mejorar la eficacia de la instrucción de los profesores de IEI para lograr buenos resultados de aprendizaje se ve respaldada teóricamente por el fomento de prácticas docentes innovadoras por parte de la institución.

Entre los hallazgos, se puede afirmar que: Los profesores de IEI no muestran en sus perfiles profesionales los rasgos de un profesor innovador, como la capacidad de idear y aplicar nuevos conceptos y técnicas didácticas en su enseñanza. Por lo tanto, se descubrió que más del 70% de los encuestados dieron respuestas negativas a las preguntas sobre su ingenio, flexibilidad, capacidad de asumir riesgos, sentido del humor y tenacidad. No obstante, hubo una percepción positiva de la ética de trabajo de los profesores. Además, la mayoría de ellos carece de la dedicación y la

competencia técnica necesarias para integrar actividades atractivas y creativas en sus rutinas docentes habituales. Más del 60% de ellos cree que hay poca motivación para que los alumnos desarrollen un trabajo creativo y que las clases no son ni innovadoras ni exigentes.

Además, los profesores de educación infantil tienen una tendencia notable a utilizar materiales didácticos prefabricados y fácilmente disponibles en lugar de materiales alternativos o generados localmente; esto indica una falta de iniciativa por su parte para utilizar o reutilizar sus propios recursos en el proceso pedagógico. Más del sesenta y tres por ciento respondieron negativamente a las señales de “inventar juegos en las sesiones de clase, dar finales distintos las historias, usar el sentido del humor”. Del mismo modo, a nivel directivo, no existen planes bien definidos que apoyen a los profesores en la creación de métodos didácticos creativos y exitosos en los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que repercute en unas prácticas docentes más creativas y exitosas en la escuela.

La metodología: La investigación que se llevó a cabo fue de tipo Diagnóstico-Propositivo, ya que a partir de los resultados se elaboró una propuesta de mejora de la situación. Utilizando instrumentos de los enfoques cuantitativo (encuestas) y cualitativo (entrevistas y observación directa), el procedimiento de investigación se dividió en dos fases: una de gabinete y otra de campo.

La información de este informe está organizada en tres capítulos: El Capítulo I contiene: Análisis del Objeto de estudio, ubicación del ámbito de estudio, análisis del problema de la Institución Educativa Inicial. El Capítulo II contiene: El Marco Teórico sobre estrategias y prácticas educativas innovativas en educación inicial. El Capítulo III: contiene los resultados del trabajo de investigación, el modelo teórico y la propuesta de mejoramiento. Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como la bibliografía y anexos.

CAPITULO I: CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPITULO I: CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. CARACTERIZACION DEL DISTRITO DE CARAZ

1.2.1. Ubicación y límites

El **distrito de Caraz** es uno de los diez que integran la provincia peruana de Huaylas ubicada en el departamento de Ancash, bajo la administración del Gobierno regional de Ancash, en el Perú.

Limita por el sur con el distrito de Pueblo Libre y la provincia de Yungay; por el norte con el distrito de Santa Cruz; por el este con la Provincia de Pomabamba; por el oeste con los distritos de Huata y Pamparomás. El distrito de Caraz tiene una extensión de 246.52 km² y se ubica a una altura de 2 250 msnm.

1.2.2. Reseña histórica

Caraz fue considerada en el Reglamento provisorio del 2 de febrero de 1821 como capital de la provincia de Huaylas, en el protectorado del Libertador José de San Martín. El distrito de Caraz fue creado por la administración del Libertador Simón Bolívar, mediante Ley del 19 de diciembre de 1825.

A Caraz comúnmente se le conoce también como "Dulzura", ya que su actividad agropecuaria se caracteriza por la producción de productos lácteos como el manjar blanco, y todo tipo de dulces elaborados con leche. Además, es reconocida tradicionalmente por la producción de flores, que son de muy buena calidad, las mismas que se exportan a otros países.

1.2.3. Características socioeconómicas y demográficas

El desarrollo de la actividad económica, de los habitantes de la localidad de Caraz, se enmarca predominantemente en Trabajadores no calificados, servicios, peón, vendedores, ambulantes y afines, seguido de la Agricultura trabajadores calificados, agropecuarios y pesqueros finalmente el tercero en incidencia son los Trabajadores de servicios personales y vendedores del comercio y mercado.

La producción es para atender el mercado local, así como para abastecer los mercados de Huaraz y Lima incluso para la exportación. La ganadería también es una actividad importante a nivel distrital y conocido por su producción de productos lácteos. Existen ganados tales como: vacunos, ovinos, caprinos, porcinos, caballar, etc.

La población económicamente activa PEA del distrito de Caraz es de 8,671 habitantes de los cuales el 1.73% corresponde al grupo poblacional de 6 a 14 años, el 32.89% corresponde al grupo poblacional de 15 a 29 años, el 36.49% corresponde al grupo poblacional de 30 a 44 años, el 23.58% corresponde al grupo poblacional de 45 a 64 años, el 5.31% corresponde al grupo poblacional de 65 años y más.

Características demográficas El distrito de Caraz se encuentra ubicado en la provincia de Huaylas del departamento de Ancash, a 2,256 m.s.n.m, así mismo está constituido políticamente por 50 centros poblados de los cuales 1 es urbano y 49 son rurales. La superficie territorial del distrito de Caraz es de 246.52 km² constituyendo aproximadamente el 10.75% de la superficie total de la provincia de Huaylas (2,292.78 km²).

Servicios esenciales, todas las viviendas de la zona de Caraz disponen de servicios de alcantarillado y agua, aunque es necesario un sistema de drenaje pluvial para eliminar las precipitaciones, y también hay electrificación.

Requisitos de accesibilidad a los servicios educativos La ciudad de Caraz cuenta con carreteras en buen estado que facilitan el acceso a todos los centros educativos. Aunque existen opciones de transporte para trasladar a los estudiantes a sus centros de estudio, la mayoría de los estudiantes optan por caminar debido a que las escuelas están cerca de la ciudad, lo que explica el promedio de 15 a 20 minutos de viaje.

1.2. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL

1.2.1. Información general

IEI N° 372

Lugar : Cullashpampa., distrito Caraz, provincia Huaylas RD de creación : RDZ N° 0711.

Nivel : Inicial.

Edad : 3, 4 y 5 años.

Docentes : 3 docentes, 3 auxiliares, 2 apoyo adm. Población
escolar : 75 alumnos

1.2 2. Situación problemática de la IEI N° 372

En el nivel «Logro esperado», la IEI tiene buenos resultados de aprendizaje; ningún niño está en el nivel «Principiante», pero algunos están en el nivel «En progreso».

Es evidente que la matriculación aumenta en 2018 y 2019 desde la perspectiva de la eficiencia interna.

Hay un aumento muy leve en 2018 y 2019. De acuerdo con la evaluación del desempeño de la IE, el grado de cumplimiento de los procesos indica que no siempre se apoya el funcionamiento de la IE.

En cuanto al proceso de liderazgo y gestión, se observa que las herramientas de gestión escolar (PEI, PAT, PCI y RI) siguen siendo un reto para su desarrollo y aplicación porque están desactualizadas, no fueron creadas con aportes de la comunidad educativa y no tienen nada que ver con la mejora de los aprendizajes.

La matrícula disminuye y algunos alumnos abandonan cada año, lo que indica dificultades en el proceso de desarrollo pedagógico y de convivencia escolar.

Las sesiones de aprendizaje se realizan sin tener en cuenta los procesos didácticos y pedagógicos, y no existe un trabajo colaborativo con los docentes.

Adicionalmente, en el proceso de apoyo al funcionamiento de la IE, no se aplican tácticas metodológicas, utilización de recursos didácticos y ejercicios de refuerzo escolar para niños con dificultades de aprendizaje.

Del mismo modo, no se está haciendo ningún esfuerzo para aumentar la capacidad de los trabajadores de la IE. Por último, cabe mencionar que muy pocos agentes medioambientales apoyan la IE y no tienen nada que ver con la mejora del aprendizaje.

Los problemas con la institución educativa que se observaron en el PEI se resumen en las siguientes tablas.

Evaluación de resultados	Problemas relacionados	Causas asociadas
Conclusiones del examen de los informes de evaluación combinados	La mayoría de los chicos obtienen un sobresaliente, pero, según los indicadores de rendimiento, no siempre es así.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización inadecuada del tiempo, del enfoque de cada asignatura, de las estrategias metodológicas, de los materiales didácticos y de los procedimientos pedagógicos y didácticos a lo largo de las sesiones de aprendizaje. Uso inadecuado de la evaluación formativa, de la evaluación formativa por competencias y de los métodos e instrumentos de evaluación para mejorar el aprendizaje. 2. La programación curricular no guarda relación con las demandas de aprendizaje de los niños. 3. La falta de entusiasmo de los niños por el aprendizaje de competencias tanto dentro como fuera del aula, haciendo hincapié en el aspecto cognitivo. 4. La falta de implicación de los padres en la escolarización de sus hijos.
Resultados de la Eficiencia Interna	Según la IE, las matriculaciones aumentaron algo en 2018 y 2019.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La IE no documenta el motivo del traslado de los niños. 2. Cuestiones familiares, como una mudanza, que están fuera del control de la IE. 3. Ofertas de material escolar u otros artículos al PP.FF por parte de otras IE. 4. Los niños no reciben servicios de calidad de la infraestructura de la IE. 5. No se tienen en cuenta las necesidades de aprendizaje de los niños a la hora de diseñar el plan de estudios.

	Evaluación del funcionamiento de la IE	Problemas relacionados	Causas asociadas
Dirección y lidera:	Desarrollar planeamiento las actividades de los procesos para poder llevar a cabo las propuestas y la evaluación oportuna. Gestionar involucramiento de la interinstitucionales y comunitarias. mejora continua y no se brinda información de los resultados de aprendizaje y gestión a la Evaluación la gestión Escolar.	Las acciones de monitoreo a 1. La escasa disponibilidad de tiempo institucional. las actividades que se desarrollan en la IE no se ejecutan, no se evalúan, ni se implementan estrategias de comunidad educativa.	2. El poco involucramiento de la interinstitucionales y comunitarias. mejora continua y no se brinda información de los resultados de aprendizaje y gestión a la Evaluación la gestión Escolar.
Desarrollo pedagógico-convivencia escolar	Gestionar la matrícula. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. Fortalecer el	La matrícula está creciendo, 1. Los padres de familia buscan trabajo pero es muy ligero, algunos en otros lugares y por ello cambian de niños y niñas ya no se matriculan en la IEI. 2. La escasa disponibilidad de tiempo de la El trabajo colegiado con los colegiada los documentos de gestión escolar y planificación curricular en forma de sesiones de aprendizaje sin 3. Desconocimiento de las orientaciones considerar los procesos pedagógicos y didácticos, las del Minedu sobre planificación curricular.	1. Los padres de familia buscan trabajo pero es muy ligero, algunos en otros lugares y por ello cambian de niños y niñas ya no se matriculan en la IEI. 2. La escasa disponibilidad de tiempo de la los docentes para poder trabajar en forma docentes. Desarrollo de permanente.
Soporte al funcionamiento de l			

Gestionar los aprendizajes. estrategias metodológicas y el 4.pedagógica de los docentes para poder

Escasa reflexión de la práctica uso de material didáctico. mejorar los aprendizajes de los niños y niñas

Gestionar la convivencia dentro y fuera del aula. escolar y la participación.

Administrar los recursos humanos. Inadecuada gestión e implementación de las actividades relacionadas al fortalecimiento de capacidades infraestructura, los servicios básicos

Cantidad excesiva de trabajo educativo con los niños. Participación en actividades extraescolares que el EI no ha planificado. Limitaciones de tiempo que impiden al profesor de EI completar los ejercicios de refuerzo previstos. No se ha implementado el uso de cuadernos de trabajo y libros de texto en el aula.

y complementarios. Inadecuado uso de los textos y cuadernos entregados por el Minedu. de trabajo

Administrar los bienes, recursos y materiales educativos.

	Administrar recursos económicos.		
--	----------------------------------	--	--

1.2.3. Valores institucionales

Visión compartida

Ser conocidos como uno de los principales centros de educación infantil en 2021, con un enfoque pedagógico personalizado que tiende puentes entre el hogar y la escuela.

Misión

Somos un centro de educación infantil que ofrece a los niños una enseñanza individualizada y de alta calidad, fomentando el crecimiento de sus capacidades

y competencias individuales en un entorno que favorece sus características únicas.

Principios de la educación

- a. Ética, una escolarización que fomente los valores.
- b. Equidad, garantiza la igualdad de oportunidades.
- c. Intercultural, valorar y realzar la propia cultura.
- d. Calidad, garantiza unas circunstancias educativas adecuadas.
- e. Democracia, compromiso cívico completo y refuerzo del Estado de Derecho.
- f. Inclusión, atención de alta calidad a la población en circunstancias extremas.
- g. Conciencia ambiental, fomenta la conservación, el respeto y el cuidado del medio ambiente.
- h. Creatividad e innovación, fomentar el desarrollo de nuevos conocimientos.

Los Principios psicopedagógicos

- a. **Principio de construcción de los propios aprendizajes:** Los niños construyen su conocimiento conociendo.
- b. **Principio de necesidad del desarrollo de la comunicación y el acompañamiento de los aprendizajes:** Los niños utilizan el lenguaje para comunicarse con sus profesores, sus compañeros y su entorno. Facilita tanto aprender a aprender como aprender a convivir.
- c. **Principio de evaluación de los aprendizajes:** Para fomentar contemplación de los propios métodos de instrucción y aprendizaje, son esenciales la metacognición y la evaluación en todas sus formas.

- d. **Principio de significatividad.** Para que el aprendizaje sea relevante, nos ayuda a priorizar los conocimientos en función los objetivos y exigencias de los niños.
- e. **Principio de la funcionalidad.** Todo procedimiento educativo se centra en el conocimiento, la transformación de la realidad y el cambio para que el niño en desarrollo pueda contribuir a la resolución de los problemas de realidades regionales y comunitarias.
- f. **Principio de Sistematización.** En cada caso de materialización curricular, se planifica un proceso pedagógico.
- g. **Principio de Integridad y Globalización.** Los elementos psicobiosociales de la educación deben estar presentes, y deben estar estrechamente ligados a la realidad en la que se produce.
- h. **Principio de diversificación y flexibilización.** Además de tener elementos económicos, sociales, geográficos, culturales y de otro tipo del entorno más amplio, los materiales didácticos deben elegirse en función de los intereses, requisitos, exigencias y cualidades únicas de los alumnos.
- i. **Principio científico de la enseñanza.** Para lograr un aprendizaje sostenible en el contexto de una escala de valores, toda enseñanza debe estar dirigida por motivos científicos y axiológicos, lo que significa que toda acción debe fundamentarse en las normas y conceptos rectores para el estudio, la exploración, la aprobación y la expansión del proceso de instrucción.
- j. **Principio de la vinculación entre la teoría y la práctica.** La base de la relación entre teoría y práctica es la adquisición de nuevos conocimientos, que luego se utilizan para evaluar la veracidad del contenido.
- k. **Principio de la creatividad y la criticidad.** Debemos romper los moldes tradicionales de la ciencia y la tecnología, que evolucionan a un ritmo increíblemente rápido. La rutina, la improvisación, la

memorización y la falta de originalidad no tienen cabida en nuestro sistema educativo.

- I. **Principio de trascendencia.** Instruir a los jóvenes en la aplicación de valores, sirviendo al mismo tiempo de modelo a los educadores.

1.2.4. Perfil del docente del nivel inicial

- a. **AFIRMAN SU IDENTIDAD** identificarse con su cultura en diversas circunstancias y reconocerse como individuos valiosos en su variedad.
- b. **EJERCEN SU CIUDADANÍA**, fundadas en la comprensión de sus derechos y obligaciones para con el bienestar general. Partiendo de una conciencia de los procesos históricos y sociales de nuestra nación y del mundo, apoyan la vida en democracia y fomentan la comunicación intercultural.
- c. **MUESTRAN RESPETO Y TOLERANCIA POR LAS CREENCIAS, COSMOVISIONES Y EXPRESIONES RELIGIOSAS DIVERSAS**, Los jóvenes son conscientes de lo crucial que es el aspecto espiritual para la vida moral, cultural, social y privada de las personas. Muestran tolerancia, respeto y comprensión hacia las distintas religiones, visiones del mundo y creencias. Consideran y se comprometen a trabajar juntos para crear un mundo más equitativo, alentador y fraternal.
- d. **SE DESENVUELVEN CON INICIATIVA A TRAVÉS DE SU MOTRICIDAD** y fomentar un estilo de vida sano y activo cuidando y respetando su propio cuerpo y el de los demás, y actuando con educación al realizar diversas actividades físicas y en las interacciones cotidianas.
- e. **APRECIAN ARTÍSTICAMENTE Y CREAN PRODUCCIONES** utilizar muchos lenguajes artísticos para representar simbólicamente su mundo social, cultural y personal.

- f. SE COMUNICAN EN SU LENGUA MATERNA, EN CASTELLANO COMO SEGUNDA LENGUA 1 Y EN INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA para comunicarse con los demás en una variedad de contextos socioculturales y para una variedad de objetivos de forma agresiva, proactiva, moral y responsable.
- g. INDAGAN Y COMPRENDEN EL MUNDO FÍSICO QUE LOS RODEA mejorar su calidad de vida con una actitud cuidadosa y apreciativa hacia la naturaleza aplicando los conocimientos científicos en conversación con los conocimientos locales y en diversas circunstancias.
- h. INTERPRETAN LA REALIDAD Y TOMAN DECISIONES A PARTIR DE CONOCIMIENTOS MATEMÁTICOS que respeten las perspectivas de los demás y se sumen a su contexto.
- i. GESTIONAN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO ECONÓMICO O SOCIAL hace posible que las personas conecten éticamente con el lugar de trabajo y con el crecimiento socioeconómico a escala local, regional, nacional e internacional.
- j. APROVECHAN REFLEXIVA Y RESPONSABLEMENTE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN (TIC) para gestionar su estudio, comunicarse y comprometerse con el conocimiento.
- k. DESARROLLAN PROCESOS AUTÓNOMOS DE APRENDIZAJE indefinida y permanentemente.

1.3. MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a su repercusión en el desarrollo social, emocional y cognitivo de los niños, la educación infantil ha recibido mucha atención últimamente. (Tedesco, 2004; Cueto y Díaz, 1999). El desarrollo de la socialización depende en gran medida de los primeros años de la infancia, la personalidad y el coeficiente intelectual, según las investigaciones

realizadas en campos como la ciencia del cerebro, la salud mental y la nutrición (Reveco, 2004).

Así pues, la educación infantil debe dar a los niños la oportunidad de expresarse, de ejercer sus derechos y deberes, y de tomar las riendas de su vida social y académica (Chokler, 2003; Anderson, 2003; Ancheta, 2008). Esto significa que los adultos deben acercarse a los niños de forma holística, lo que significa que deben apreciar su participación y tener en cuenta su edad y estilo de aprendizaje en relación con el entorno sociocultural en el que viven. Para los niños pequeños es más crucial desarrollar sus habilidades sociales, emocionales y cognitivas que aprender a leer y escribir.

Perú avanza rápidamente hacia el objetivo de ofrecer educación infantil a todos los niños de entre tres y cinco años. Mariella Sausa se ocupó de ello en un reportaje especial para la edición de 2015 del diario Perú 21. Según los datos, en el 2014 se alcanzó una tasa neta de asistencia de 81,3%, lo que representa cerca de 9% más que el año anterior. 81,3%, lo que supone un aumento de más del 9% respecto al año 2011. Se estima que se requieren al menos 27,000 docentes para atender la demanda actual, pero la formación de profesores especializados para este nivel educativo no ha aumentado al mismo ritmo que la cantidad de alumnos que asisten a las escuelas, continúa el artículo.

Según la investigación, «se necesitan al menos 23.000 maestros en castellano, 3.500 en lenguas andinas y 800 en pueblos amazónicos para universalizar la educación a este nivel», según Gisele Cuglievan, responsable de Educación de Unicef en Perú. Además, se necesitarían

1.500 promotores educativos adicionales para los pueblos más pequeños con programas extraescolares (Pronoeis).

En consecuencia, sostiene que la "La oferta de servicios para la educación inicial se ha incrementado muy rápido. En los últimos diez años ha crecido 12% en el área urbana y 25% en el área rural y, aunque eso es impresionante y positivo, implica 20% más de docentes de los que se tenía antes y pone en evidencia que el Perú no planificó el crecimiento ordenado de la formación docente", manifestó.

El nivel de instrucción prestados a los niños también puede verse afectada por el hecho de que cerca del 20% de los maestros que trabajan actualmente en las aulas de preescolar son maestros quizá otras especialidades que no estaban preparadas para este nivel educativo, no terminaron sus estudios o no poseen una credencial docente. En efecto, esta es una dura realidad que el gobierno peruano debe enfrentar estratégicamente.

Al respecto, se sabe que el MINEDU ha iniciado un segundo programa de especialización para docentes en Cajamarca, Lima y La Libertad, en un esfuerzo por superar la brecha antes mencionada. El objetivo del programa es permitir a los docentes formados en educación primaria especializarse en la metodología de primer nivel.

Todo ello en la medida que "Muchas veces las docentes de primaria esperan que los niños aprendan a leer y escribir en la educación inicial, pero ese es el trabajo de primer y segundo grado. En inicial se deben dar los recursos para el aprendizaje y sentar las bases para que el niño tenga

el pensamiento matemático y la libertad de expresión, pero a través del juego".

A este respecto, numerosos profesionales señalan que existen "Varios estudios que demuestran que muchas de las inequidades encontradas en la primaria y que determinan el mal rendimiento de los menores en las evaluaciones están presentes desde la educación inicial. Entonces, la educación inicial es una oportunidad para mejorar el potencial de todos los niños", manifestó.

Dado que los programas Pronoeis son gestionados por madres de la comunidad que reciben un estipendio y escasa formación, hay muchas dudas sobre la calidad de la educación que allí se ofrece. "Estos funcionan cuatro días a la semana y principalmente en zonas rurales, donde el Estado no llega. Pero no es lo mismo ser dirigido por madres de familia que por maestras tituladas, así que todavía hay un signo de interrogación sobre su eficacia. El Estado debería tomar la decisión de reforzar estos Pronoeis con maestros o convertirlos en jardines regulares".

Para abordar este problema, se están tomando algunas medidas. Por ejemplo, en algunas regiones se contrata a un profesor para que actúe como coordinador itinerante y supervise hasta cuatro programas extraescolares. El instructor colabora con un promotor comunitario, pero la familia también participa en el programa y recibe formación. Se afirma que el "El trabajo no es complejo. Se da pautas a las familias para ir construyendo el pensamiento matemático y comunicacional, y se refuerza el vínculo del padre y el hijo, así como la seguridad", detalló.

Para garantizar un trabajo consistente, el ministerio también ha incrementado la asignación de los promotores educativos comunales y ha aumentado el presupuesto para el traslado de los maestros coordinadores. El siguiente gráfico, que resume el estado de la cuestión de la educación inicial en Perú, ilustra el escenario antes mencionado (véase la imagen adjunta).



Aunque éste es un resumen nacional del estado de la educación temprana en nuestra nación, es importante recordar que la situación es la misma a nivel regional y local, y que los problemas planteados anteriormente en realidad tienden a empeorar. Por ejemplo, aparatos y recursos didácticos disponibles en ciertos centros educativos, así como las instalaciones de los centros de

enseñanza, son muy inestables. También hay que mencionar el capital humano, como demuestra la insuficiente formación de los profesores para una gestión eficaz de los centros y de los procedimientos de enseñanza-aprendizaje.

Por consiguiente, en estas circunstancias, algunos académicos proponen que: “Hay que mejorar los ambientes de aprendizaje. Actualmente carecemos de infraestructura y material educativo y las que hay no se encuentran en las mejores condiciones para los niños menores de 6 años. Pero el problema no solo se limita a las condiciones materiales, sino también implica las dinámicas que constituyen los procesos educativos, las que se vienen dando sin reconocer al niño como protagonista de sus aprendizajes y el docente no logra ubicarse como orientador y mediador de dichos aprendizajes. Por otro lado, es importante que el niño se apropie del espacio y que se sienta identificado con éste. El espacio debe estimular la curiosidad, la capacidad creadora y el diálogo, y son los padres quienes dan un gran aporte al respecto, al participar en su ambientación de acuerdo al contexto cultural en el que viven. Eso es algo que no se toma en cuenta.

En este contexto cabe resaltar que en la región Ancash, especialmente en la provincia de Huaylas, distrito de Caraz, la problemática de las instituciones educativas que brindan el servicio de educación inicial es diversa y atraviesa “las tres dimensiones de la crisis del aprendizaje” del que habla un último informe del Banco Mundial (2018). En este se plantea que la “educación debe equipar a los estudiantes con las competencias que necesitan para llevar una vida saludable, productiva y significativa”. Así, sostiene que no se produce un aprendizaje satisfactorio cuando fallan 4 factores:

- 1) Los docentes poco calificados y desmotivados.
- 2) Los estudiantes poco preparados.
- 3) Los insumos escolares que no tienen efecto en la enseñanza ni en el aprendizaje.
- 4) La Gestión de las Escuelas que no tiene efecto en la enseñanza ni en el aprendizaje.

En el caso de la Institución Educativa Inicial N° 372 de Cullashpampa, distrito de Caraz, hemos identificado como problema de investigación el siguiente: Qué relación tienen las estrategias de gestión institucional con el desarrollo de prácticas docentes efectivas e innovativas de los profesores de educación inicial de la IEI N° 372 de Cullashpampa, Caraz, para un mejor logro de aprendizajes de los estudiantes de nivel inicial. Ante este problema se propuso como Hipótesis la siguiente: *Sí se diseña y desarrolla una propuesta de mejoramiento de capacidades pedagógicas de los docentes de educación inicial de la IEI N° 372; entonces innovarán su práctica docente que tendrá un impacto positivo en el logro de aprendizajes de los estudiantes de educación inicial de dicha institución.*

1.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

El presente estudio se justifica por las siguientes razones:

- La Educación Inicial se brinda en una etapa fundamental de la vida del niño. Por ello, es importante conocer algunas características de su aprendizaje durante esta etapa a fin de contar con información útil para el trabajo pedagógico de las docentes y promotoras.
- Es necesario un conocimiento más específico sobre la situación de la educación inicial, especialmente como se relacionan los aspectos de la gestión institucional y las prácticas pedagógicas de los docentes de la IEI N° 372, para tener insumos y formular propuestas de mejora.
- La IEI tiene un mejor conocimiento de los problemas que se presentan en la gestión institucional, así como de la gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje dentro de la organización.

- Es importante generar información sistematizada acerca de la práctica docente de los profesores de educación inicial, a fin de tener insumos que permitan implementar propuestas de fortalecimiento.

1.5. METODOLOGIA

Diseño de la investigación

La investigación realizada ha sido de tipo Diagnóstico- Propositiva, porque a partir de los resultados encontrados, se ha formulado una Propuesta de Mejora de la situación encontrada.

El proceso investigativo tuvo dos fases: una de gabinete y otra de campo, utilizándose herramientas tanto del enfoque cuantitativo (encuestas), como del enfoque cualitativo (entrevistas y observación directa). Se aplicaron un total de 8 encuestas, que conforma todo el personal que labora en la institución.

Campo de acción y objeto de estudio

El objeto de estudio ha sido las prácticas docentes innovativas y el campo de acción las estrategias institucionales de la institución educativa.

Población y muestra

La población y muestra de estudio fueron los 8 docentes que laboran en la institución educativa inicial, a quienes se les aplicó la encuesta.

Objetivos de investigación

Objetivo General

Plantear una propuesta de mejoramiento de las estrategias docentes de los profesores de educación inicial de la IEI N° 372, Cullashpamapa,

distrito de Caraz, Ancash, en el marco del enfoque de una adecuada gestión institucional.

Objetivos específicos

- Identificar los factores críticos de las estrategias de gestión institucional de la IEI N° 372 de Cullashpampa para el desarrollo del servicio educativo que brinda la institución.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente en la IEI N° 372 que inciden en la obtención de resultados educativos satisfactorios para la institución.
- Fundamentar teóricamente la importancia de mejorar la efectividad de la práctica docente de los profesores de la IEI para alcanzar resultados educativos satisfactorios, en base al fomento de la innovación docente en la institución educativa.

Técnicas e instrumentos de recolección de información Se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- La encuesta: sirvió para recoger información de los docentes sobre sus prácticas educativa en la institución de educación inicial y su relación con las estrategias de gestión que implementa dicha institución.
- La entrevista: a través de ésta se obtuvo información acerca de las estrategias de gestión institucional de la IEI, así como de los factores que facilitan y dificultan el desarrollo de estas al interior de la organización.

- Técnica de Análisis Documental: se usó en la revisión de los documentos de la IEI. Se hizo mediante Fichas bibliográficas para ordenar la bibliografía consultada.

Procedimientos para la recolección de datos

El procedimiento fue: a) Trabajo de campo para aplicar las encuestas, hacer las entrevistas y recoger los documentos de la IEI, b) Ordenamiento y codificación de datos, c) Tabulación de datos en función de las dimensiones de la realidad estudiadas, d) Elaboración de Tablas estadísticas y Gráficos.

En cuanto al análisis de los datos, se procedió así: a) Seriación: Se ordenaron los instrumentos de recolección de datos. b) Codificación: Se codificaron de acuerdo al objeto de estudio. c) Tabulación: tabulación, empleando la escala numeral del programa Excel.

CAPITULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

CAPITULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

- Rosario Flores, A. R. en su investigación denominada: “La gestión educativa y el desempeño docente de la educación secundaria de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, distrito de Puente Piedra –Lima, 2016, Lima”. Universidad Nacional Mayor San Marcos, hace una investigación de tipo básica, en razón que

sus resultados enriquecen el conocimiento científico teórico; es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece relación entre dos variables: la gestión educativa y el desempeño docente. Una de sus conclusiones principales fue que: Sí existe una relación significativa entre la gestión educativa con el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Distrito Puente Piedra – Lima – 2016, un nivel de 0.837, y se afirma que existe un nivel de correlación significativa y positiva alta entre ambas variables.

- Mora J. (2017) en un estudio denominado: “Liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de San Martín de Porres, año 2016”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables liderazgo y desempeño laboral en docentes de instituciones educativas de educación básica regular, arribó a las siguientes conclusiones: Existe relación significativa ($r=0.893$; $p<.05$) entre liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes en su práctica pedagógica. Asimismo, Existe relación significativa ($r=0.874$; $p<.05$) entre las liderazgo y preparación para el aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de San Martín Porres, año 2016. Estos resultados indican que a mayor ejercicio de liderazgo distributivo mayores probabilidades de obtener mejor desempeño de los docentes para planificar el trabajo pedagógico en función de las características de los estudiantes, el dominio disciplinar, las estrategias pedagógicas y los recursos con las que dispone.

2.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Es una rama especializada de la Administración Pública que se encarga de planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso educativo, de acuerdo a las leyes y reglamentos específicos para el Sector.

En el diccionario de Pedagogía de Alberto L. Merani, encontramos que gestión educativa es el conjunto de los servicios que aseguren el orden, la continuidad y uniformidad de las instituciones de enseñanza de acuerdo con las leyes y reglamentos educativos y de enseñanza en cada país o lugar.

Actualmente, el término gestionar se entiende como gestar, concebir, proponer, construir, materializar, y no tanto a tramitar o centrar la atención en el cómo organizar estrategias de logro. Por lo tanto, gestión de centros y programas educativos será construir y materializar aspiraciones, anhelos y proyectos de Instituciones educativas que logren el cambio de su entorno y de su comunidad en un marco de referencia jurídico local, regional y/o nacional. (CIED: 2005: Pág.02).

La gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional.

Las acciones de conducción deben estar planificadas. En ellas se deben prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para así tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión.

En el ambiente educativo se pretende que el director no sea un simple administrador del status que (simple conductor del estado de cosas), sino un buen gestor. Se desea que el director haga gestión educativa y para ello debe asumir las conductas y actitudes de un buen, gerente de empresas. Con el término mero administrador nos referimos al director que sólo conduce el CE

tal como se encuentra, que, en vez de mejorarlo y desarrollarlo, más bien, lo lleva a mayores problemas y a su estancamiento retrógrado.

El término gerente, como ya se dijo, Viene del vocablo inglés MANAGER, su uso está vinculado a la conducción de las empresas. Dentro de esta comprensión, en el centro educativo ser mero administrador significaría ser un director que sólo dirige lo que ya está dado, es el típico director de escritorio que firma memorandos y controla la asistencia de los profesores cual si fuese "guachimán". En tanto que el director que hace gestión es quien innova el centro educativo, es decir, se comporta como aquel gerente de empresa que constantemente está preocupándose sobre el qué hacer para desarrollar el centro educativo, de tal manera que muestre una nueva cara ante los ojos de los demás. Esta es la perspectiva o la dinámica que actualmente se le quiere imprimir a todo lo que es gestión de centro educativo.

En el presente texto identificamos la administración como la teoría que se refiere a la actividad de DIRIGIR las organizaciones. Esto quiere decir que la administración es el conjunto de conocimientos, técnicas, principios y reglas existentes sobre todo lo que respecta a la actividad o al proceso de dirigir las organizaciones. Ciertamente que no se debe entender mecánicamente esto que decimos, sino desde una perspectiva dinámica y dialéctica. El proceso de dirigir no es simple, se trata de señalar el camino por donde debe recorrer la organización para alcanzar sus objetivos y metas, se trata de motivar o liderar a la organización para que precisamente recorra el camino que se le ha señalado. Todo esto implica procesos, concepciones, relaciones humanas, toma de decisiones, etc. "La palabra dirección se refiere al proceso de señalar el camino o rumbo, de orientar, de motivar a otros en procura de unos objetivos." (Ramírez. 1993: 15)

2.2.1. El papel de los directivos ante la innovación

No es nuevo significar la relevancia del papel de los directivos en el proceso de innovación. Es más, hoy día, en todos los análisis efectuados en torno a la delimitación de funciones, roles y tareas del directivo de instituciones educativas aparece la de innovación. Y aunque es posible que el cambio ocurra al margen del directivo, la mayoría de las investigaciones terminan identificando la significación de este agente de innovación en la promoción, facilitación y gestión efectiva del cambio, asumiendo que cuando esto se produce el éxito es mucho más probable.

Además, las mismas investigaciones demuestran, en buena medida, que no es suficiente con cambiar a los individuos, sino que se precisa toda una redefinición de roles, que implica en el ámbito de la institución escolar que sus miembros se comprometan con la innovación y estén dispuestos a realizar todos los cambios necesarios. En esta situación el papel de los directivos es fundamental.

Significativa es la referencia a Leithwood y Montgomery (1986) cuando destacan que su papel se concreta en torno a:

1. Construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales entre los profesores.

- Implicar a los profesores.
- Hacer cosas con los profesores.
- Ser positivo, querido y valiente.
- Estar con/ser accesible por el profesorado.
- Ser honesto, directo y sincero.
- Dejar al profesorado que exprese sus propios objetivos.
- Recoger información.
- Utilizar la autoridad formal.

- Tener trato directo con los alumnos.
- Asistir y ayudar a los profesores en sus tareas cotidianas.
- Facilitar las comunicaciones dentro de la escuela.

También pueden ser ilustrativas en esta dirección las líneas maestras del director que ha de gestionar proyectos de cambio, que se establecen en el proyecto Internacional de Mejora de Instituciones Escolares (ISIP), auspiciado por la CERI de la OCDE (1991), que a continuación sintetizamos:

- Conocer y comprender el contexto de actuación del centro, tanto interno como externo. Motivado por dos razones: a) la necesidad de cambio en la institución, y b) disponibilidad de recursos o posibilidades del mismo.
- Dar a conocer el proyecto a todos los miembros de la comunidad educativa, en la medida en que todos están implicados en su desarrollo y se han de comprometer con el mismo, evitando personalizar en exceso el proyecto o su paternidad. Al final el proyecto necesita ser apropiado por todos.
- Dejar claros los compromisos que se asumen en la fase de planificación del proyecto, de manera que cada uno sea corresponsable del mismo en la línea de lo consensuado en esta fase, sintiéndose realizados y líderes, a su vez, de su parte.
- Dejar claros los objetivos que se quieren conseguir para que todos los miembros de la comunidad educativa puedan tomar parte activa en el mismo y tengan claro donde se va. La ambigüedad impide correr riesgos además de ser fuente de resistencia al cambio.
- Procurar dejar claros los beneficios, tanto personales como profesionales, promoviendo para ello incentivos y eliminando resistencias en el personal.

En este sentido, afirma Blum y Butler (1989: 20) "se requiere en la dirigente capacidad para pactar y construir coaliciones, que incluye habilidades tales como percibir motivaciones y consecuencias, ejercer presiones, proporcionar incentivos, hacer pasillos, manejar conflictos, negociar. En suma, los líderes escolares precisan de capacidad de intuición y entendimiento, reconociendo los valores y creencias de los demás al tiempo que habilidad para tolerar la ambigüedad".

Por su parte, Hargreaves y Hopkins (1991, en Quintero y Barrueco, 1993: 202), destacan la importancia del papel del director en los procesos de cambio, verificando que el éxito es más probable cuando el director:

- Inspira compromiso en la misión de la escuela y es un hábil comunicador, suministrando a todos sus miembros información sobre acontecimientos y decisiones importantes;
- Coordina el trabajo de la escuela asignando roles y delegando responsabilidades dentro de una estructura que ayude a la colaboración entre el centro y sus miembros;
- Se involucra activa y visiblemente en la planificación e implementación del cambio, estando, al mismo tiempo, dispuesto a delegar y valorar la contribución de sus compañeros;
- Escucha y responde positivamente a las ideas y quejas de los miembros de la comunidad sin amenazar ni violentar sus sentimientos;
- Es capaz de poner en duda lo que está dado por sentado en la escuela, anticipar problemas y describir oportunidades.

Pero más allá de estos perfilamientos generales sobre el papel de los directivos en los procesos de cambio, conviene concretar más específicamente dicho papel. Para ello vamos a tener en cuenta las distintas fases del proceso innovador y los diferentes roles que se pueden

desempeñar en cada una de ellas, ofreciendo, igualmente con carácter muy general, formas de actuación específicas (cfr. Tabla adjunta).

Hoyle (1974) nos indica, desde hace algún tiempo, que el director tiene la autoridad necesaria para introducir innovaciones en el centro educativo, para abordarla como un todo y de esta forma identificar las necesidades de innovación, además de controlar los recursos requeridos para la misma. Tiene, por otra parte, contactos con los intermediarios de la innovación. Además, el director, no sólo es capaz de iniciar la innovación, sino que puede convertirse en el soporte necesario para un profesor o grupos de profesores que deseen introducir la innovación.

En esta dirección se sitúan Davis y Thomas (1992: 43-47), cuando destacan que los directores pueden:

- Jugar un papel activo y personal en elevar el nivel de concienciación de la necesidad de mejora, elevar las expectativas de rendimiento y conseguir un consenso sobre los cambios a introducir.
- Asumir un papel activo e introducir ellos mismos las mejoras concretas.
- Crear sistemas de incentivación para el personal encaminados a favorecer la orientación académica y la buena actuación profesional.
- Conseguir los recursos materiales y humanos para una instrucción eficaz y utilizarlos de forma creativa en relación con las prioridades establecidas.
- Crear un ambiente escolar seguro y ordenado.
- Implicarse en la evaluación y en la discusión de los problemas orientados a la mejora de la instrucción.

El papel de soporte del director también es mencionado por algunos otros autores (Richardson, 1975; Smith y Keith, 1981; Nicholls, 1983), que,

destacando su importancia, lo consideran insuficiente para la implementación exitosa de una innovación. Aunque el grado y naturaleza de la innovación dependen grandemente de él, está limitado por toda una serie de condiciones que han de darse, tales como la estabilidad y calidad del "staff", por las propias capacidades de los miembros para desarrollar el proceso de innovación, por la compatibilidad entre la disposición organizacional y la propia innovación, por los materiales y recursos, los canales de comunicación y los criterios de evaluación. Ello implica, pues, la necesaria e imprescindible disposición o creación de un clima organizacional para el cambio (Fennell, 1996; Baughman, 1996).

Todo esto nos indica que los directivos tienen una importante tarea a emprender antes de que la innovación sea implementada. Esta tarea se concreta en el análisis de la situación para determinar si las condiciones para el probable éxito aludidas se dan o pueden darse, venciendo los obstáculos y resistencias que se encuentren y posibilitando la creación y el mantenimiento de dichas condiciones. De ahí se derivará la decisión de introducir la innovación. El director, además, tiene la ulterior decisión y responsabilidad de monitorizar la innovación y proveer el soporte y recursos que son necesarios para la misma.

Según lo anterior, el papel y responsabilidades de la dirección van más allá de la mera introducción de la innovación en el centro educativo y se extiende sobre todas las fases de la vida de aquella, desde la adopción o planificación hasta la evaluación. Bass (1988: 27) al destacar las características de directores ante la innovación, señala que éstos poseen un claro sentido de la misión y el control, precisan los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta, son persuasivos y están dispuestos a alcanzar niveles altos, motivan a sus seguidores, conocen la fuerza personal de cada miembro y están dispuestos a delegar responsabilidades.

En este sentido cabe centrar su labor en torno a tres tareas básicas, ligadas entre sí: a) soporte técnico, b) medio para alcanzar infraestructura y c) elemento de la promoción de la moral en los grupos. Profundizando u poco más ha de interpretarse el rol de soporte técnico y monitor de la innovación, ya que la misma función administrativa de apoyo, implica que el mismo provea de espacios de tiempo, provea recursos locales e infraestructura, ejerza cierta presión positiva sobre los implicados en el proceso de cambio, promueva paulatinamente el mismo, estimule y refuerce a todo el personal y ejerza cierta presión para la adopción del cambio (Firestone y Corbett, 1986).

En cuanto elemento de promoción de la moral de los grupos significa que el director debe proveer de satisfacción a las personas en el trabajo, procurando seguridad, mejorando su sentido de pertenencia al grupo, proporcionando un trato justo, aumentando su sentimiento de importancia ante el trabajo, haciéndoles partícipes de la política de actuación, conservando su dignidad y proporcionando servicios y cauces para su desarrollo personal (Wiles, 1977).

Como evaluador, además de poder ser un miembro más del equipo de evaluación, ha de fomentar la evaluación continua con finalidad formativa en aras al desarrollo idóneo del proceso de innovación, tomar decisiones relativas al propio proceso y su desarrollo, informar a los implicados, a las audiencias o instituciones de apoyo, administraciones, etc. Por último, coincidiendo con Torre (1994: 156), no queremos olvidar que "estas características que le diferencian del resto de los profesores son las que justifican la importancia que le atribuimos y a las que pueden reducirse cualquier tipo de rasgos que puedan atribuírsele.

A fin de cuentas, su status de líder, gestor y mediador tendrán un peso u otro dependiendo tanto de la persona concreta que detenta la dirección como de

las condiciones contextuales del centro. La eficacia vendrá de la conjunción de conocimientos sobre la gestión, la empatía que tenga para crear interacciones positivas entre los profesores y la habilidad para actuar, en ocasiones, con mano izquierda”. (José Tejada Fernández en Revista del Área de Innovaciones Educativas N° 34 – UDCREES - DINESST – MED)

2.2.2. Participación de los padres en la gestión escolar

Según Tschorne et al (1992),” los padres cada vez tienen una más clara conciencia de su necesaria intervención en el proceso educativo. La participación de los padres en la escuela adquiere su más rico y profundo sentido si los padres y las madres se acercan a la escuela e intervienen en su gestión” (p.32).

De acuerdo con Tschorne et al, se han desarrollado los siguientes derechos para los padres con el fin de hacer operativo su papel:

- Constituir asociaciones de padres y celebrar reuniones y actos en el recinto escolar.
- Participar y estar representados en el consejo de la escuela donde están matriculados sus hijos.

A su vez, las escuelas deben desarrollar Proyectos Educativos Institucionales (PEI) mediante la participación de los padres y otras partes interesadas relacionadas con la escuela. Los padres deben presentar propuestas y pueden participar en estos proyectos, convirtiéndose así en participantes activos en la dinámica de la escuela.

El objetivo de la educación escolar, según la UNESCO (2004, 75), es ayudar a los jóvenes a adquirir las habilidades y los conocimientos culturales que necesitan para participar plenamente en la sociedad. Así pues, la educación es

un empeño social que crece y toma forma dentro de una institución con conciencia social: la escuela. Aunque los entornos de aprendizaje son cada vez más variados, la escuela sigue siendo el escenario principal de las actividades de enseñanza y aprendizaje y la única institución que puede garantizar la igualdad de acceso a la información.

Después del hogar, la escuela es el segundo escenario de socialización, fomentando la integración social y la convivencia.

2.2.3. Importancia de la estrategia en la gestión institucional

La ESTRATEGIA es el arte de dirigir las operaciones militares, y su etimología procede de la palabra griega STRETEGEIA, que es una combinación de los términos STRATOS (ejército) y AGEIN (concluir, dirigir).

El concepto inicial de estrategia era vencer al adversario en el campo de batalla, pero ha cambiado a lo largo del tiempo hasta el punto de que actualmente carece de definición ampliamente consensuada y cambia según el punto de vista del autor.

Sin embargo, existe una definición más clara del objetivo de la estrategia: “Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con una base científica, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quién está dirigida la actividad de la misma”. La estrategia funciona entonces como un mecanismo que diseña la serie de actividades que deben emprenderse para hacer viable el proceso y alcanzar los objetivos propuestos. Es el resultado de una planificación a largo plazo.

Características de la estrategia:

Posee las siguientes cualidades fundamentales:

- Se explican antes de realizar las actividades.
- Se diseñan intencionadamente.
- Aunque no suele constar por escrito, tienen un objetivo definido.
- Les proporcionan una ventaja sobre sus competidores.

Clases de estrategias:

Existen dos tipos de estrategias:

- 1. Estrategias deliberadas.** - Estos son los que se han desarrollado a propósito y conscientemente.
- 2. Estrategias emergentes.** - Son las que se han desarrollado como reacción a una circunstancia cambiante.

No obstante, las tácticas más exitosas incluyen la flexibilidad, el aprendizaje organizativo, el control y la decisión.

Eficacia de las estrategias:

Para que una estrategia tenga éxito es necesaria una organización sólida y adaptable que supere los posibles obstáculos. Debe:

- Tener objetivos definidos y bien definidos.
- Preservar y fortalecer la organización.
- Concentrarse en un punto focal fuerte y preciso.
- Preservar y mejorar la adaptabilidad.
- Liderazgo dedicado y bien coordinado.

- Asombro.
- Garantizar la seguridad salvaguardando los recursos.
- Poseer un sólido sistema de inteligencia e información.
- Centrar los puntos fuertes de la organización en sus áreas de excelencia.

Perfil del estratega:

- Para supervisar un proceso en el que las ideas y las tácticas pueden surgir de forma natural o ser concebidas a propósito, el estratega debe ser un aprendiz continuo.
- El éxito del estratega depende de varios factores, como el compromiso, la experiencia, el toque personal, la atención al detalle, el sentido de la integración y la armonía, y la emoción y la pasión que aporte al trabajo.
- Él o ella es responsable de supervisar la estabilidad del equipo.
- Identificar sutilmente las discontinuidades que pueden indicar la necesidad de un cambio significativo debe ser el reto del estratega.

Entonces el gerente debe no solo preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario

2.2.4. Estrategias de gestión institucional y administrativa

a) Importancia de la gestión

La última contribución en este ensayo es plantear algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En

ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como la pertinencia escolar y la eficacia comunitaria a la luz de las promesas y los fracasos de la descentralización administrativa; el desarrollo humano sostenible y la gestión social; la gestión y el desarrollo educativos en el contexto de la interdependencia internacional; y la gestión democrática para una educación de alta calidad para todos.

Esta reflexión se limita al último reto, que es la gestión democrática para una educación de calidad para todos, debido a las limitaciones de tiempo y a la delimitación temática. Para comprender este problema educativo y administrativo, resulta útil reflexionar sobre la década de 1970, cuando finaliza el periodo de restablecimiento financiero tras la guerra. En efecto, el ritmo global de crecimiento económico empezó a ralentizarse a mediados de los años setenta. Una disminución proporcional del gasto público social es uno de los efectos.

Las naciones pobres que empezaron a aplicar estrategias de reestructuración financiera para abordar el problema de prosperidad interna y deuda externa hacia finales de los años ochenta - apodada la «década perdida» - son las más afectadas por esta circunstancia. Los límites del Estado se ven erosionados por las crecientes demandas de gasto público, lo que conduce a una propensión a la privatización. Dados los retos que plantea la reducción de los servicios públicos de sanidad, educación y bienestar social para una población ya sometida a una enorme presión por las políticas de ajuste económico y las desfavorables tendencias demográficas, el problema se agrava.

Debido a la ideología neoliberal imperante, muchos dirigentes, sobre todo del sector público, buscan remedios a este dilema sistémico en Taylor y Emerson, los fundadores de la eficacia económica de la teoría de la gestión. De hecho, los métodos neotayloristas se utilizaron cada vez más en la administración del

Estado y en la administración general de las estructuras sociales durante la década de 1980. Investigaciones recientes sobre la administración de los servicios públicos en naciones europeas -como Gran Bretaña, por ejemplo- revelan que el movimiento neoaylorista no produjo los resultados deseados porque el gasto público social es cada vez más limitado. Estas investigaciones constataron que los empleados públicos tuvieron que soportar una parte del coste en forma de reducción de los salarios reales y/o de las prestaciones.

En la década de 1990, muchos gobiernos intentaron aplicar a la administración pública el denominado enfoque gerencialista con rostro humano, en un esfuerzo por superar los retos planteados por las prácticas neo-neo-loristas. El objetivo es implantar en el sector público las mismas ideas y procedimientos que se utilizan en el sector comercial, concretamente el modelo de gestión global de la calidad.

b) Importancias de la Gestión administrativa

Según Antúnez (1993), el aspecto organizativo del liderazgo es el conjunto de actividades realizadas para coordinar los recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para cumplir los objetivos de la organización. Abarca las actividades relacionadas con el currículo, la toma de decisiones y la resolución de conflictos, además de la planificación, la asignación de funciones y responsabilidades, la coordinación y evaluación de procedimientos y la comunicación de resultados.

Dado que el gobierno forma parte de la administración de la educación como política pública de interés general, necesita un sistema que permita planificar, prevenir la escasez de suministros y procesar la información para tomar decisiones y llevar a cabo actividades. Sin asignar cargos, dividir tareas y

funciones y disponer de normas y reglamentos que guíen su comportamiento, es casi difícil imaginar una organización complicada.

Por tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

Así, identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización (Rodríguez Valencia, 1993).

2.3. INNOVACIÓN EDUCATIVA Y PRÁCTICA DOCENTE EN EL ACTUAL CONTEXTO

a) Definición

Según Rivas (2000), la innovación es el proceso de añadir algo nuevo a una realidad existente que cambia su forma de existir y funcionar para proporcionar mejores resultados. Por lo tanto, la innovación sugiere una acción transformadora que busca mejorar los resultados para los que se emplea.

La innovación en el ámbito concreto de la educación puede caracterizarse como: La posibilidad de alterar los principios básicos de la institución; romper con la tradición; buscar un nuevo equilibrio; y esforzarse por conseguir mejores logros y mayores niveles de excelencia. Es un proceso continuo, en espiral, contradictorio y complicado que nunca está exento de conflictos. Así pues, la innovación es un acto de invención perpetua que implica romper con los

elementos estructurales de la escuela, crear nuevas ideas y recrear las existentes (Aguerrondo et al., 2006, p. 46).

Según este punto de vista, la innovación es un proceso que se origina en los fundamentos básicos que caracterizan la educación e incluye toda la estructura organizativa. Es un proceso de destrucción creativa, ya que hace hincapié en el número y el calibre de los logros que se persiguen y amplía lo ya existente.

b) Tipos de innovaciones

En cuanto a las innovaciones, se establecen varias categorías. Según Rivas (2000), los criterios de clasificación incluyen aspectos como los componentes, el método de realización, el grado de innovación y la fuerza del cambio sugerido. La cantidad de componentes a los que afecta una innovación determinará cómo se define.

Como resultado, se pueden destacar avances en la infraestructura escolar, los roles o las interacciones interpersonales. Los términos sustitución, alteración, reestructuración y reorientación en valores se encuentran entre las categorías de innovaciones según el método de realización; estos términos aluden a la forma en que se ponen en práctica los procesos innovadores.

La singularidad o pluralidad de quienes ejecutan la innovación define las categorías que componen la clasificación de amplitud; por tanto, diferirán en función del número de individuos incluidos. La dimensión del cambio en la función del profesor y el rendimiento educativo y relacional resultante se incluye en la clasificación de las innovaciones basada en la intensidad.

Dentro de ellas se definen otras más básicas. Otras innovaciones modifican los procesos sin alterar fundamentalmente la función docente; sugieren mejoras o modificaciones del enfoque educativo empleado, pero no lo cambian.

Según Rivas (2000), este tipo de innovación implica cambiar las metas y los propósitos, así como los procedimientos de instrucción y las estructuras escolares. Implican ajustes en la toma de decisiones, las interacciones interpersonales, el material didáctico, la técnica, el ambiente escolar, la cultura y los ideales de la institución. (página 60).

Estos desarrollos dan lugar a un nuevo proceso de enseñanza-aprendizaje que contribuye a crear personas con valores y formas de pensar distintas, alejándose de los conceptos de egocentrismo, competitividad y sobrevaloración del consumo que la lógica del mercado globalizado define actualmente en el proceso educativo. Esto hace posible que la integración sociocultural y económica se produzca de forma crítica, positiva, innovadora y alentadora.

2.3.1. Cambios de la práctica docente en la era digital

Para algunos profesores, los medios digitales ofrecen más y mejores recursos didácticos y les permiten controlar mejor lo que hacen sus alumnos, sobre todo cuando están en línea y utilizan programas que permiten una observación minuciosa. Según Jesús Martín-Barbero, se trata de realizar tareas similares a las que se llevan a cabo con libros, cuadernos y carpetas, “el computador se sigue usando como una ‘máquina de escribir’, por lo cual la máquina (artefacto) se incorpora, pero no la racionalidad tecnológica que le es propia” (Martín-Barbero, 2006:33).

Por el contrario, como han señalado otros educadores, se trata de una innovación digna de mención en la producción y difusión del conocimiento. Este segundo grupo no ve un cambio en las formas o los grados, sino más bien una

reorganización de nuestra comprensión del conocimiento, de los objetos del conocimiento y de las fuentes y criterios de la verdad que son reconocidos y aprobados como proveedores de conocimiento. Además, dado que la escuela es un establecimiento basado en otro tipo de administración jerárquica y centralizada del conocimiento, esta reestructuración no puede dejarla inalterada. Los profesores que defienden este punto de vista sostienen que estamos viviendo una nueva época y que es necesario reestructurar la enseñanza para aprovechar los nuevos aspectos de la producción de conocimientos, como cooperación, conectividad, hipertextualidad y conexión.

Por ello, el experto señala tres ámbitos en los que la era digital afecta directamente a las personas:

1. Cambios en la organización pedagógica del aula

El aula tal y como la conocemos ahora se creó hace aproximadamente 350 años, lo que la convierte en una construcción histórica. Comenzando con Comenius (1592-1670), el aula se organizó utilizando la técnica frontal es un trazado centrado en la parte delantera que enfatiza la figura del adulto y las ayudas visuales como la pizarra, el cartel o la imagen religiosa. Esto creaba una interacción espiral y desequilibrada entre los alumnos/niños y el instructor/adulto, al tiempo que ordenaba los intercambios. Unas décadas más tarde, la organización de grupos homogéneos por edades y la pedagogía simultánea acabaron por dar forma a lo que hoy conocemos como aula: un conjunto de alumnos que estudian la misma materia al mismo tiempo bajo la dirección de un profesor adulto que establece un programa único y central que coordina a todo el grupo. Esta estructura pedagógica del aula se utilizó y se sigue utilizando para educarnos a nosotros, a nuestros padres y a nuestros hijos.

2. Cambios en la noción de cultura y de conocimiento

La escuela es un lugar donde se transmite la cultura que se estableció durante un periodo histórico concreto, el modernismo de finales del siglo XVIII y principios del XIX, centrado en la cultura pública y con preponderancia del pensamiento lógico, introspectivo y argumentativo. Su estructura se basaba en marcos disciplinados de conocimiento, representados principalmente por las lenguas, la historia, el razonamiento lógico-matemático y la ciencia contemporánea. Estos marcos se decidían de forma centralizada, lo que significa que el Estado, el profesor y el organismo científico que garantizó la veracidad de estos conocimientos se encontraban en una jerarquía superior a la del saber popular. Su fundamento era principalmente la cultura impresa, con especial énfasis por escrito, lo que se consideraba un indicio del más alto nivel de sofisticación intelectual. (Area Moreira, 2001; Cassany, 2006). Este saber se elegía con perspectivas más allá del contexto inmediato y se validaba por su papel en el desarrollo de una cultura pública nacional y, con frecuencia, internacional, en la que participen todas las personas, independientemente de su riqueza u origen, o nacidos en el extranjero, hombres o mujeres- podían comunicarse entre sí utilizando una lengua y unas referencias culturales comunes.

Sin embargo, el estado de la imagen está empezando a cambiar de lo que era antes a las cámaras digitales. Ya no son registros que conservar o pruebas, sino “exclamaciones de vitalidad” o “extensiones de unas vivencias”. “Las fotos que los adolescentes intercambian de modo compulsivo recorren un amplio espectro de códigos de relación, desde simples gestos saluatorios (...) hasta expresiones más sofisticadas que traducen afecto, simpatía, cordialidad, encanto o seducción. Transmitir

y compartir fotos funciona, así como un nuevo sistema de comunicación social.” (Fontcuberta, 2010b:31).

Según Baricco, la mutación es la pérdida de importancia de la profundidad como fuente de conocimiento: “La idea de que entender y saber signifique penetrar a fondo en lo que estudiamos, hasta alcanzar su esencia, es una hermosa idea que está muriendo: la sustituye la instintiva convicción de que la esencia de las cosas no es un punto, sino una trayectoria, de que no está escondida en el fondo, sino dispersa en la superficie, de que no reside en las cosas, sino que se disuelve por fuera de ellas, donde realmente comienzan, es decir, por todas partes.” (Baricco, 2008:111).

3. Cambios en la forma de producción de los conocimientos: los nuevos sistemas de autoría

Un método de producción de conocimiento es posible gracias a las tecnologías digitales que difiere de las anteriores en algunos aspectos concretos: combinan varias modalidades de autoría (texto, audio y vídeo) y permiten mostrar el trabajo en diversas plataformas y soportes para diversos públicos (Burn, 2009). Esto es posible gracias a la digitalización, que permite convertir palabras, sonidos e imágenes en bits «equivalentes e intercambiables» que luego se distribuyen a audiencias en las que ni siquiera habíamos pensado.

2.3.2. Calidad educativa y nuevas estrategias educativas

Los sistemas educativos están ahora en el punto de mira debido a los cambios en el orden mundial y a la creciente reorganización de industrias centradas en la importancia de la innovación.

La idea de «calidad de la educación» apareció por primera vez históricamente en un entorno particular. Tiene su origen en un punto de referencia para el calibre de los resultados y el producto final que nos mantiene alerta, pero sobre todo se basa en los principios de la ideología de la eficacia social, que considera al profesor poco más que un trabajador de línea que utiliza paquetes didácticos con objetivos, ejercicios y recursos preconfeccionados, en los que la «calidad» viene determinada por fenómenos esencialmente aislados que se recopilan en el producto final.

Según varios autores, esta idea tiene importantes ramificaciones: La filosofía de la productividad social (curricular), asociada al movimiento de la llamada «tecnología educativa», considera el rendimiento escolar como eficiencia y la calidad de la educación como eficiencia.

La ideología (curricular) de la eficiencia social, asociada al movimiento de la llamada «tecnología educativa», considera el rendimiento escolar como eficiencia y la calidad de la educación como eficiencia. Lo que ocurre es que un concepto muy amplio se ha simplificado en exceso y se ha definido sólo parcialmente porque se ha condensado, se ha definido de forma limitativa y se ha convertido en una medida que se inscribe en un marco determinado, casi positivista.

Un punto a destacar en este marco es que la idea de calidad educativa está llena de posibilidades que es necesario hacer patentes. Dado que la eficacia y la eficiencia se han opuesto históricamente con fuerza en el ámbito de la

educación en general, es vital incluir estos conceptos en la discusión de este problema. Y con razón, ya que fueron importados directamente a la literatura educativa desde la filosofía de gestión que se basaba en el concepto de eficacia económica (también conocido como «eficientismo»). Este último otorga una mayor prioridad a los componentes materiales y crea conceptos como la rentabilidad que resultan difíciles de aplicar a los sectores sociales y, por consiguiente, al ámbito de la educación.

2.3.3. Importancia del Liderazgo pedagógico en la práctica docente

Definimos el enfoque de lo que ahora se conoce como liderazgo pedagógico a la luz de esta nueva perspectiva del liderazgo como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es característico de una organización para garantizar que todos sus alumnos aprendan, sin que ninguno se quede atrás.

En consecuencia, el liderazgo pedagógico puede definirse como la influencia que ejercen los miembros de una organización bajo la dirección de la gerencia y otras partes interesadas a fin de identificar y cumplir los objetivos y propósitos de la institución educativa. Según Murillo (2006), el liderazgo pedagógico implica un trabajo «transformacional» más que una dimensión transaccional porque va más allá de trabajar dentro de las limitaciones del entorno actual de la escuela y el aula para mejorar la calidad de la educación impartida y los métodos de instrucción en el aula.

Tanto las estrategias de liderazgo utilizadas como un liderazgo distribuido que tenga claros los aspectos de la escuela en los que debe centrarse determinarán en qué medida el liderazgo afecta a la educación de los estudiantes (Bolívar, 2010). La mayoría de los estudios indican que todos los modelos de liderazgo hacen referencia al tipo de comportamientos que afectan al aprendizaje de los alumnos.

La investigación realizada por Leithwood et al. (2006) ha identificado cuatro categorías de actividades en relación con esta cuestión:

- Establecer la dirección (objetivos, expectativas y visión del grupo).
- Desarrollar a los empleados.
- Rediseñar la empresa.
- Supervisar las iniciativas educativas.

2.4. ROL DOCENTE EN LA EDUCACIÓN INICIAL Y CAMBIO INSTITUCIONAL

2.4.1. Estrategias educativas y Rol de los profesores de educación inicial

En cualquier nivel educativo, pero especialmente al principio, la participación del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje es esencial, como ya se ha mencionado.

El profesor, que es quien proporciona al niño los recursos para trabajar con el máximo respeto y esfuerzo, desempeña así un papel crucial en el aprendizaje del niño. “El rol del docente es optimizar la construcción de las estructuras operatorias del pensamiento para el logro de una mayor autonomía intelectual y 38 social. Los contenidos surgen de los intereses del niño y las normas de comportamiento social emanan del sujeto en interacción con los otros”. (Gimenez, 2014, p.45).

El profesor es esencial para el aprendizaje autodirigido del niño porque sirve de guía, fomenta el aprendizaje autodirigido y proporciona al niño los recursos que necesita para interiorizar el aprendizaje y alcanzar sus objetivos por sí mismo utilizando los conocimientos previos y las experiencias cotidianas. Para que los niños se integren en la enseñanza preescolar, el profesor debe poseer una serie de rasgos, como sensibilidad, energía, paciencia y adaptabilidad.

Eva L. Essa (2010) es una de las expertas en educación infantil y en las funciones que deben desempeñar los educadores. Esta experta, que ha trabajado en este campo durante muchos años, reconoce y sugiere 12 cualidades que deben poseer los profesores de educación infantil. Estas cualidades son cada vez más aceptadas en la comunidad científica e intelectual. A continuación, se ofrece una descripción de cada una de ellas:

En primer lugar, presenta la pasión. [Most important is having a strong drive, a feeling that you make a difference as a teacher of young children]. Para marcar la diferencia, los educadores deben creer que pueden hacerlo, se sienten inspirados para inculcar los mismos valores a los niños. (Essa, 2010, p.91)

En segundo lugar, está la perseverancia. [It is important to have strong dedication and willingness to fight for what you believe in]. Los profesores deben comprometerse y trabajar duro para lograr sus objetivos, y deben inculcar este mismo impulso a sus alumnos para que siempre apunten más alto. (Essa, 2010, p.91)

En tercer lugar, la voluntad para asumir riesgos. [(...) willingness to shake up the status quo and take a stand to reach your goals (...)]. Los profesores deben estar dispuestos a romper con su rutina, asumir y conquistar retos, y trabajar para dar a los niños la mejor educación posible si quieren hacer más de lo que inicialmente planearon. (Essa, 2010, p.91)

En cuarto lugar, el pragmatismo. [(...) be able to compromise and know which battles to devote your energies toward]. Esto implica que, para impartir la mejor instrucción posible, los educadores deben ser conscientes y considerar en qué deben centrar más su tiempo y esfuerzo. Deben dedicarse a alcanzar todos sus objetivos. (Essa, 2010, p.91)

En quinto lugar, la paciencia. [(...) patience with the system as you try to bring about changes, and patience with the children and families with whom you work]. Se trata de un componente crucial, ya que los educadores deben tener la paciencia suficiente para mantener la compostura en escenarios indeseables, así como en aquellos, comprometer a sus propios alumnos, a sus padres y a su entorno y organización profesionales (Essa, 2010, p.91).

En sexto lugar, la flexibilidad. [Being able to deal with the unexpected and make changes (...)]. Dicho de otro modo, los educadores deben tener una mentalidad abierta y estar dispuestos a adaptarse a circunstancias que no siempre les convienen o a los ajustes necesarios. (Essa, 2010, p.91)

En séptimo lugar, el respeto. [(...) respect for children and families, particularly an appreciation of diversity]. Para que otros sigan la misma tendencia, los educadores deben reconocer y aceptar la diversidad que se da en su entorno. El respeto entre profesores y alumnos propiciará una relación de trabajo positiva y unas prácticas satisfactorias.

En octavo lugar, la creatividad. [(...) continually challenged to find creative ways to meet challenges and deal with limited resources]. Dicho de otro modo, los educadores deben tratar la vida cotidiana de diversas maneras, utilizando una serie de enfoques y técnicas que mantengan la curiosidad de los alumnos y su deseo de aprender más. Para crear una lección atractiva y creativa, un profesor debe esforzarse y utilizar al máximo su propia creatividad en lugar de depender de un montón de suministros y equipos. (Essa, 2010, p.91)

En noveno lugar, la autenticidad. [(...) self-awareness, knowing who you are and what you stand for]. El profesor mostrará optimismo y confianza en sí mismos siendo auténtico, demostrando que no necesita imitar a otros para

lograr una práctica exitosa y que está seguro de sus creencias y objetivos. (Essa, 2010, p.91)

En décimo lugar, el amor y cariño por la enseñanza. [To inspire children and convey how important learning is, you have to be a committed lifelong learner yourself]. Dicho de otro modo, para inspirar y animar a los alumnos a estudiar, los profesores deben dedicarse a su propia educación y hacer hincapié en el valor del aprendizaje permanente. (Essa, 2010, p.91)

En onceavo lugar, la energía. [It takes a great deal of energy to work with young children (...)]. Los alumnos de educación infantil son muy enérgicos, por lo que reaccionan favorablemente ante educadores que también lo son. Simpatizarán y trabajarán con entusiasmo y persistencia si trabajas a su ritmo y demuestras que estás a su altura. (Essa, 2010, p.91)

En doceavo y último lugar, se encuentra el sentido del humor. [Learning should be fun]. Los niños deben percibir su escuela como un lugar feliz. Como ya se ha señalado, el juego es crucial en este punto, tienen la oportunidad de instruirse, divertirse y sentirse motivados para trabajar más y lograr más. Esto se comunica a través del humor y las emociones del profesor en el aula. (Essa, 2010, p.91)

Cuando se cumplan todas estas características, el aula será un lugar alentador para los niños, donde se sentirán apoyados, felices, seguros y libres para expresar lo que piensan. También tendrá normas y límites claros, así como la vibración alentadora necesaria para apoyar un proceso interesante de educación e instrucción. Por otra parte, además de asegurarse de que los alumnos se sientan contentos y motivados, los profesores también tienen la responsabilidad de garantizar que los padres sientan lo mismo y sean conscientes del trabajo que realizan sus hijos.

La enseñanza no debe regularse como en las escuelas convencionales, ya que los niños aprenden de sus experiencias y de sí mismos.

“El maestro y maestra no pueden orientar directamente todo el aprendizaje que se necesita en la escuela. Aunque lo esencial debe tratarse en las lecciones de clase, los alumnos pueden, sin embargo, aprender también algo por sí mismos”. Esto implica que los educadores deben orientarles permitiéndoles la autonomía necesaria para aprender de sus propias experiencias. (Página 151 de Aebli, 1991). A la inversa, el crecimiento socioemocional de un niño depende de que su relación con un adulto sea segura, cercana, solidaria y vinculante. Dicho de otro modo, los educadores deben ser receptivos, infundir comodidad y optimismo de los niños ante sus éxitos y conclusiones, y animarles a participar activamente en las actividades y rutinas cotidianas. (Trister et Al, 2010, p.29)

Cuando se conecta con otras personas de su entorno de inmediato sus capacidades lingüísticas dándoles la oportunidad de participar en actividades ordinarias, como los juegos de rol. De este modo, serán más independientes y seguros de sí mismos al relacionarse con otras personas de su entorno. Es decir, “El docente es un intelectual reflexivo, en tanto es agente activo de la producción y la difusión de la cultura en la sociedad”. (Página 104, Harf y Azzerboni, 2007) Consideración de las características e identidades de los niños al tiempo que se fomenta su autonomía en el aula, “permite que éste adquiera la conciencia de sus deberes, el sentido de la responsabilidad y la posesión de sí mismo”.

Es responsabilidad del profesor conocer las necesidades, los talentos y las capacidades de cada niño para inspirarles a mostrar estos buenos rasgos por sí mismos y sentirse valorados por ello. Además, ambos creen que los educadores deben fomentar los dos atributos mencionados, “el espíritu de iniciativa, que tanto ha descuidado el antiguo sistema, y el sentido de la responsabilidad, al estimular su desarrollo emotivo”. De este modo, los niños

toman la iniciativa y participan activamente en las actividades y circunstancias cotidianas (Piaget y Heller, 1968, p. 30). En el aula y fuera de ella, los educadores deben fomentar la colaboración, ya que esta, es el “último fin de la autonomía”.

El concepto de «cooperación generosa» sugiere que los educadores proporcionen a los niños “una participación y colaboración activa en la vida de la escuela”, de una manera que fomente la independencia y la seguridad para sí mismos, sus compañeros y el instructor. (Piaget y Heller, 1968, p.30)

Lo que los niños exigen a sus instructores se describe en el texto que sigue: “Señor profesor, renuncie al protagonismo que le da dictar clases, anímese a ser sólo acompañante del proceso de nuestros aprendizajes”. (Calero, 2009, p.57) Como resultado, las áreas de interés apoyan el crecimiento del aprendizaje autónomo fomentando el trabajo independiente y colaborativo de los niños. Ellos son los creadores de su propia educación al experimentar, jugar y descubrir con materiales tangibles. Además, los estudiantes adquieren seguridad y confianza en sí mismos necesarias para realizar las numerosas tareas y superar los obstáculos que se les presentan respetando los distintos niveles de educación y desarrollando todas sus inteligencias.

2.4.2. Cambio institucional y enseñanza de calidad

La enseñanza de alta calidad y la dedicación al aprendizaje deben estar garantizadas por una administración democrática centrada en la reforma institucional. Para ello, deben desarrollarse una serie de competencias que se engloban en las siguientes categorías:

□ Competencias de Gestión Institucional

- Supervisar los procedimientos de su competencia.

- -Apoyar el desarrollo académico de los asistentes de formación y de los profesores.
- Supervisar los recursos humanos.

□ **Competencias de Gestión Curricular**

- Establecer directrices para la administración del material del curso.
- Ofrecer orientación a los educadores sobre sus procedimientos de enseñanza y aprendizaje.
- Crear planes de instrucción para la escuela.
- Supervisar la mejora continua de los resultados y procedimientos de aprendizaje.
- Ayudar a los alumnos y a sus familiares.
- Ayudar a los alumnos en su crecimiento futuro.

□ **Competencias de Gestión de la Convivencia Escolar**

- Supervisar las interacciones y la convivencia en los centros escolares.
- Prevención de situaciones que supongan un peligro para la salud mental
- Supervisar las redes sociales

□ **Competencias Conductuales**

- Compromiso social.
- La administración de la creatividad.
- Liderazgo eficaz.
- Interacción a través de la comunicación.

- Un esfuerzo de colaboración (Donoso, S.; Benavides, N.; Cancino, V.; López, L. & Sánchez, S., 2011, p. 56).

Según este concepto, desarrollar un liderazgo fuerte también es esencial para promover procesos de cambio institucional de forma continua y duradera. Esto es crucial para las instituciones educativas, sobre todo cuando se trata de perfilar con precisión los tipos de liderazgo que deben fomentarse y utilizarse. Este tipo de liderazgo y gestión del profesorado puede observarse en:

- Animar a la institución educativa a enseñar a mayores niveles más elevados y dotarla de capacidad para comprometerse con sus resultados, se ejerce un liderazgo pedagógico.
- Animar a los niños a organizarse de forma independiente para fomentar su participación activa en las actividades escolares.
- Una organización interna más democrática en sus procesos de toma de decisiones y abierta, comunicativa y adaptable.
- Se institucionaliza la evaluación como método pedagógico comunitaria y el aprendizaje continuo a partir de la experiencia; por ejemplo, toda la comunidad educativa aprende a examinarse y a considerar la evaluación como una oportunidad para adquirir conocimientos tanto de los éxitos como de los fracasos.

2.4.3. Aportes del liderazgo a la gestión institucional y docente

El componente de liderazgo es esencial en las técnicas de gestión institucional y, con frecuencia, resulta crucial para lograr los resultados deseados. Por lo tanto, es necesario identificar el mejor y más ventajoso estilo de liderazgo. Aunque hay muchas teorías diferentes sobre el liderazgo, nos pareció más pertinente utilizar el enfoque del liderazgo transformacional en este estudio porque nos facilita la comprensión de la conexión entre las prácticas docentes

innovadoras y administración de centros educativos, en particular cuando se trata de la educación básica.

Teoría del Liderazgo Transformador

Una de las teorías más avanzadas y ampliamente reconocidas en la actualidad es el liderazgo transformacional. Fue desarrollada por Bernard M. Bass, el principal teórico, que basó su propuesta en la Teoría del Liderazgo Carismático, que sostiene que puntos de vista y opiniones de los simpatizantes sobre sus líderes son cruciales (Lupano, 2013). La principal distinción es que el liderazgo transformacional se concentra en el impacto del líder sobre los seguidores, mientras que el liderazgo carismático hace hincapié en el examen de la conducta percibida o los patrones de conducta del líder (Vallejos, 2009).

Burns (1978) desarrolló su teoría del liderazgo transformador y propuso la idea. Considera el liderazgo como un proceso en el que los líderes ejercen influencia sobre sus seguidores. Aunque conserva algunos aspectos del modelo de liderazgo transaccional, establece una distinción entre ambos: el liderazgo transformacional sustituye la motivación y los intereses específicos en beneficio de la organización, mientras que el liderazgo transaccional motiva a los seguidores en función de sus propios intereses.

Cuando los líderes recompensan o castigan a sus seguidores en función de su rendimiento en relación con la misión de una empresa, se habla de liderazgo transaccional.

Según el análisis de Bass de la Teoría Transaccional, un líder transformacional anima a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses centrándose en los objetivos de la organización y educándoles sobre la importancia y el valor de los resultados que se obtienen al completar las tareas asignadas. Esto se

conoce como liderazgo transformacional. Estos comportamientos inspiran a los seguidores a ir más allá de sus objetivos iniciales y a ganarse su respeto y confianza. Debido a estas características, suele considerarse más completo y eficaz que el de tipo transaccional. “De todos modos, sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones” (Lupano, 2013, pág. 112).

Los empleados aspiran a ser como el líder carismático transformacional porque les desafía, les empuja intelectualmente a luchar por la excelencia y les proporciona formación y apoyo (Bass, 1990).

Hay cuatro componentes esenciales que conforman el liderazgo transformacional. A continuación, se desglosa cada uno de los cuatro rasgos de un líder transformacional:

1. **Influencia idealizada:** El líder transformador sirve de punto de referencia para los miembros de su equipo. Transmite confianza, respeto y admiración. Los trabajadores aspiran a ser como él o ella y piensan que posee habilidades, perseverancia y resolución extraordinarias. Por lo tanto, la influencia idealizada se compone, por un lado, de las acciones del líder y, por otro, de los atributos que los miembros del personal le atribuyen. Además, la influencia idealizada implica asumir más riesgos y actuar moral y éticamente de acuerdo con elevados ideales.
2. **Motivación inspiradora:** El líder transformador reta a los miembros de su equipo a asumir nuevas tareas. Para persuadir a la gente de que comparta objetivos, les inspira, les infunde optimismo y les ayuda a ver circunstancias futuras prometedoras.

3. Estimulación intelectual: Un líder que practica el liderazgo transformacional obliga a los miembros de su equipo a reconsiderar su forma de abordar los problemas y les anima a ser creativos e imaginativos. Se anima a los empleados a compartir ideas, aunque entren en conflicto con las de sus jefes, y no se les penaliza por hacer públicos sus errores.
4. Consideración individualizada: El líder transformacional se encarga del crecimiento profesional de sus colaboradores. Al reconocer que cada empleado es único, se adapta a sus necesidades y genera nuevas oportunidades para la educación fomentando un entorno propicio para aprender. El líder es visto como alguien que escucha, ya que fomenta la conversación bidireccional con los miembros de su equipo en lugar de limitarse a compartir información. Asigna tareas a su personal a medida que crece, y éstas son objeto de seguimiento para identificar cualquier posible necesidad de asistencia.

Es importante tener en cuenta que el director de la escuela no es la única persona encargada del liderazgo; en el sistema educativo chileno, la administración no es la única persona encargada del liderazgo, también involucra al equipo directivo. Esto sugiere que las capacidades de liderazgo pueden extenderse a otros actores o ser asumidas; desde un punto de vista más contemporáneo, esto se enfatiza como «liderazgo compartido», lo que resulta ventajoso para este tipo de organizaciones. No se puede soslayar la importancia del director en nuestro sistema, a pesar de la evidente necesidad de compartir las capacidades de liderazgo dentro de un equipo, realizar un liderazgo democrático y extender estos talentos a otros actores (Garay, S. & Uribe, M., 2006).

Del mismo modo que influyen los métodos educativos de nuestro continente, también influye el desarrollo en el viejo continente. Álvarez ofrece un breve

resumen de los problemas a los que se enfrenta el liderazgo escolar en Europa en su artículo «El liderazgo escolar en el contexto europeo» (Álvarez, 2003), que hemos resumido en este estudio. La gestión escolar ha pasado de carácter autoritario, característico del paradigma de la administración de los años sesenta, a un modelo humanista, en línea con los modelos de Desarrollo Organizativo, a pesar de las disparidades entre los numerosos métodos de aprendizaje en la Unión Europea. El procedimiento de selección, el sistema jurídico y las dificultades propias de cada nación pueden ser las áreas de diferencia y similitud. A pesar de estas variaciones, Álvarez (2003) ofrece un excelente resumen de los puntos en común en el papel que deben desempeñar los directores como resultado de sucesos comparables en Europa:

1. La gestión de los limitados recursos de la institución educativa, derivada de los estrictos controles de los países sobre el gasto en educación.
2. Manejar las disputas y servir de mediadores entre la familia y la escuela debido al aumento de la violencia estudiantil en las escuelas.
3. Asumir un nuevo papel de liderazgo en un entorno de diversidad e interculturalidad propiciado por la inmigración procedente tanto de África como de naciones europeas empobrecidas.
4. Asumir un liderazgo que valore el estímulo y el apoyo de los profesores, lo que les lleva a participar en las nuevas iniciativas educativas, asumiendo la igualdad salarial y, posiblemente, un estatus social más bajo.

Como consecuencia de estos cambios y de las nuevas funciones y responsabilidades que asumirá el director, entre las que el liderazgo es una de las más cruciales, se están estableciendo estilos de gestión basados en el liderazgo compartido:

- a) En el contexto de una organización de aprendizaje, el liderazgo escolar se define como la práctica del liderazgo sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte del liderazgo instructivo y educativo.
- b) El principal objetivo del Liderazgo Transformacional de Bass es ayudar a los profesores a crecer profesionalmente fomentando un entorno que cambie su método de funcionamiento a través de la inspiración, pensamiento energizante, el desarrollo de vías de aprendizaje basadas en la escuela, el carisma y capacidad mental para soportar dificultades.
- c) Swann define la compasión como «solidaridad compartida con el sufrimiento de los demás», y su teoría del Liderazgo Compasivo se basa en esta idea. En realidad, se refiere al compromiso afectivo y al apoyo inquebrantable a los alumnos que tienen dificultades académicas porque no se sienten parte de su familia o no encajan en ella.
- d) El liderazgo resonante de Goleman y Boyantzis, que se basa en la idea de que las emociones son un componente crucial para inspirar el aprendizaje tanto de profesores como de alumnos. Dan a entender que, para potenciar las buenas emociones de los miembros de su equipo, el líder debe aprender a comprender y utilizar sus propias emociones. (Página 19 de Álvarez, 2003).

Los estilos de liderazgo más destacados parecen ser liderazgo que convierte y el liderazgo coherente en la gestión eficaz de las emociones. Es evidente que los estudios de gestión están vinculados al liderazgo. Aumenta la preocupación por la formación de directivos porque el liderazgo, como componente de la gestión escolar, se considera un elemento clave para mejorar el nivel de instrucción en las aulas y, lo que es más importante, tiene la responsabilidad de inspirar e influir

a otros agentes educativos (Navareño, 2012). Existe una propensión a exigir que los directivos se profesionalicen, que sean seleccionados para puestos de dirección, que se preparen en las capacidades necesarias para ejercer el liderazgo antes de presentarse y que, una vez en el puesto, produzcan mejoras en su función.

Tres elementos fundamentales han sido identificados por estudios realizados en los distintos Estados miembros de la UE: los factores profesionales, de gestión y humanos. Gracias a ellos, un director de escuela es un buen líder educativo. El Ministerio de Educación ha estado trabajando en algunas reformas a nivel nacional. Se inicia un proceso de introducción en la gestión educativa para los nuevos directores que es objeto de seguimiento y asesoramiento en el ámbito de la gestión de los centros educativos. Se han publicado hojas de orientación oficiales para los líderes escolares en esta área de supervisión, uno de ellos es el “Manual de Gestión Escolar 2015”, donde aparecen los “compromisos de gestión”, los cuales son definidos como “prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan” (Ministerio de Educación, 2015, pág. 11). Estos ocho compromisos sirven de marco para la gestión de las instituciones educativas:

1. El avance académico anual de cada alumno dentro de la escuela.
2. La permanencia de los alumnos en la institución educativa, tanto anual como interanual.
3. Cumplimiento del horario establecido por el centro educativo.
4. Utilización pedagógica del tiempo en las sesiones de aprendizaje.
5. Utilización de los recursos didácticos por parte del profesorado a lo largo de la clase.
6. Utilización de los recursos y materiales didácticos durante el aprendizaje.
7. Control del ambiente escolar del centro educativo.
8. Puesta en marcha del Plan de Trabajo Anual (PTA).

Esto sugiere que, para garantizar al menos parcialmente el cumplimiento de estas promesas, la dirección debe idear una serie de tácticas. Este liderazgo pretende mantener un equipo comprometido con un alto grado de implicación en la toma de decisiones porque se preocupa por el lado humano de los problemas de los subordinados. Es el tipo de liderazgo que prioriza a las personas por encima de las tareas y se esfuerza por comprender y apoyar a los subordinados. Se centra más en los objetivos que en la táctica, pero no pasa por alto el rendimiento exigido.

Según la investigación de Likert, los directores orientados a las tareas suelen supervisar departamentos ineficaces. Las personas sometidas a demasiada presión para trabajar desarrollan actitudes perezosas hacia su trabajo y sus jefes. Este estilo de liderazgo tiene el potencial de mejorar la productividad y la eficiencia en un futuro próximo. El liderazgo orientado a las tareas, sin embargo, provoca descontento, productividad lenta, absentismo excesivo, despilfarro, quejas frecuentes y participación en conflictos laborales a medio y largo plazo. El grado de producción disminuye a medida que aumenta la percepción de conflicto.

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Innovación Educativa: Según Rivas (2000), la innovación es el proceso de añadir algo nuevo a una realidad existente que cambia su forma de existir y funcionar para proporcionar mejores resultados. Por lo tanto, la innovación sugiere una acción transformadora que busca mejorar los resultados para los que se emplea. La innovación en el ámbito concreto de la educación puede caracterizarse como: La posibilidad de alterar los principios básicos de la

institución; romper con la tradición; buscar un nuevo equilibrio; y esforzarse por conseguir mejores logros y mayores niveles de excelencia. Es un proceso continuo, en espiral, contradictorio y complicado que nunca está exento de conflictos. En consecuencia, la innovación es un acto de invención perpetua que implica romper con los elementos estructurales de la escuela, crear nuevos conceptos y recrear los existentes (Aguerrondo et al., 2006, p. 46).

Gestión Escolar: “Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995), Aumentar el dinamismo de los procedimientos de gestión escolar es una de las cuestiones

Construir un nuevo método de hacer escuela para recuperar la significación y el valor de la vida escolar.

Liderazgo Docente y Pedagógico: Definimos el enfoque de lo que ahora se conoce como liderazgo pedagógico a la luz de esta nueva perspectiva del liderazgo como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización para garantizar que todos los alumnos aprendan, sin excepción. En consecuencia, el liderazgo pedagógico puede definirse como la influencia que ejercen los miembros de una organización bajo la dirección de la gerencia y otras partes interesadas a fin de identificar y cumplir los objetivos y la visión de la institución educativa. Según Murillo (2006), el liderazgo pedagógico implica un trabajo «transformacional» más que una dimensión transaccional porque va más allá de trabajar dentro de las limitaciones del entorno actual de la escuela y el aula para mejorar la calidad de la educación impartida y los métodos de instrucción en el aula.

Estrategias de aprendizaje: Nisbet y Shuckersmith (1987) definieron las estrategias de aprendizaje como procesos ejecutivos que implican la selección, coordinación y aplicación de habilidades. Se asocian al «aprender a aprender» y al aprendizaje significativo.

Estilos de aprendizaje: La expresión «estilo de aprendizaje» describe cómo cada uno de nosotros aprende nueva información utilizando un enfoque o una combinación de técnicas diferente. Cada uno de nosotros tiene tendencia a formarse preferencias generales, aunque las tácticas concretas que empleamos difieren según lo que queramos aprender. Nuestro estilo de aprendizaje está formado por estas inclinaciones o propensiones a emplear unos métodos de aprendizaje con más frecuencia que otros.

Estilos de enseñanza: Es incuestionable que la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje viene determinada por los estilos pedagógicos propios de cada profesor. Sin embargo, los criterios o factores utilizados para identificar las mejores filosofías de enseñanza en educación que apoyan estilos de aprendizaje individualizados y contextualizados plantean una serie de problemas.

Alumno: Puesto que él o ella construye activamente su propio aprendizaje, motivaciones, capacidades, talentos, habilidades, actitudes y valores, es el tema del currículo.

Aprendizaje: Es un proceso continuo en el que los alumnos desarrollan y reconstruyen sus propios conocimientos, experiencias, destrezas y actitudes en función de sus expectativas, intereses e interacciones con las realidades sociales, naturales y culturales.

Capacidades: Son las propias experiencias cognitivas, psicomotoras y/o afectivas del alumno que ha adquirido durante un proceso de aprendizaje significativo; en otras palabras, son la forma en que entiende la nueva información que está aprendiendo.

Competencia: entendida como know-how, es decir, como un conjunto de habilidades sofisticadas que permiten a las personas manejar problemas reales y operar con éxito y eficacia en diversas esferas de su vida cotidiana.

Educación: Con el objetivo de la autorrealización y la integración activa en la sociedad y la cultura, es un proceso social y personal continuo de mejora humana integral y deliberada. A través de la educación, el individuo absorbe y crea medios procedimentales, intelectuales y actitudinales para conocer, interpretar y cambiar la realidad. Las instituciones escolares, que constituyen el sistema educativo, asumen la responsabilidad de la educación, que es una función fundamental de la familia y la comunidad.

Evaluar: Implica comprender el grado de competencia del alumno en una habilidad concreta. Implica recopilar datos y utilizarlos para crear interpretaciones, que luego se utilizan para tomar decisiones.

Programación Anual: Es una predicción preliminar de los factores que se tendrán a la hora de hacer planes para el futuro. El clima, el anuario comunitario, las capacidades, los poderes, los contenidos contextualizados o elegidos, las tácticas, los medios y recursos, mecanismos de evaluación, entre otros, son sus componentes principales.

Unidad de aprendizaje: La finalidad de estas secuencias de aprendizaje es profundizar o ampliar un tema sugerido por los contenidos transversales y los acontecimientos significativos que han vivido los alumnos. Son integradoras y

globalizadoras, permiten realizar diversas actividades y responden a un problema cultural o a las demandas o preferencias de los alumnos.

CAPITULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA

CAPITULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de datos

Se han tenido en cuenta seis indicaciones fundamentales para comprender una parte de las prácticas pedagógicas de los profesores de educación infantil. El cuadro N contiene las respuestas y ofrece una evaluación de cada una de ellas. En consecuencia, descubrimos que

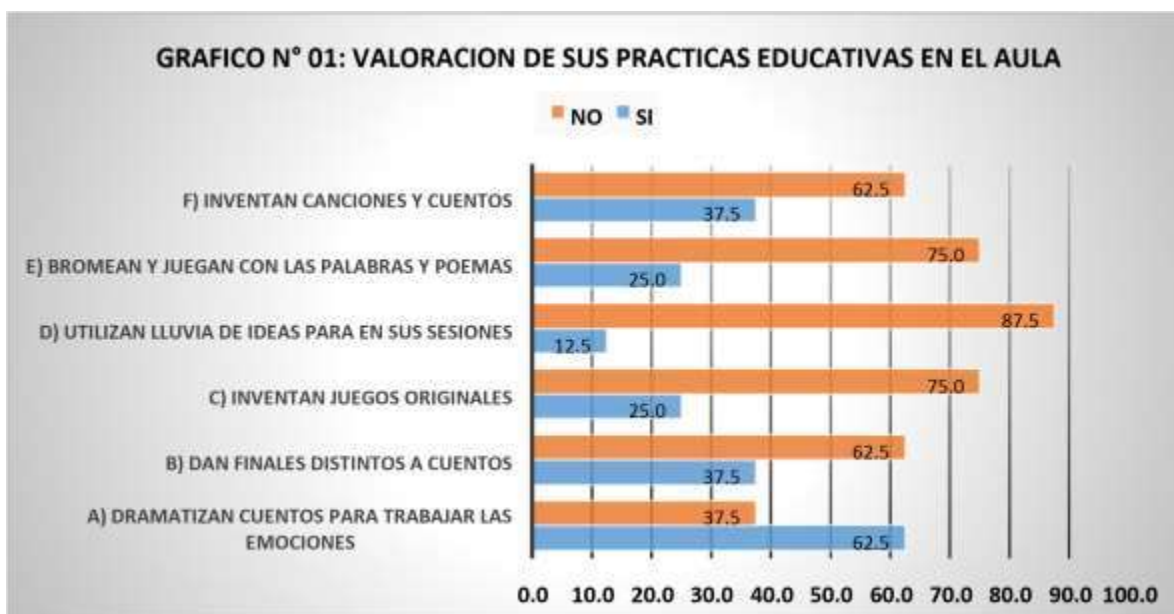
Respecto al indicador, realizar dramatizaciones durante la clase, el 62,5% de los encuestados dice hacerlo, mientras que el 37,5% dice no hacerlo. Esto es preocupante porque se trata de un componente fundamental y exitoso del proceso de enseñanza-aprendizaje de los preescolares.

Se demostró que el 62,5% de los alumnos no proporciona a sus narraciones e historias finales múltiples, mientras que sólo el 37,5% lo hace. Se trata de una actividad crucial para el crecimiento del pensamiento imaginativo de los niños, por lo que los profesores deben incluirla en sus clases.

CUADRO N° 01: Valoración de su práctica educativas en el aula de los docentes del nivel primario de la IEI						
ITEM	SI	SI	NO	NO	TOTAL	
a) Dramatizan sus sesiones de clase	5	62,5	3	37,5	8	100
b) Dan finales distintos a sus narraciones e historias	3	37,5	5	62,5	8	100
c) Inventan juegos originales	2	25,0	6	75,0	8	100
d) Utilizan lluvia de ideas en sus sesiones	1	12,5	7	87,5	8	100
e) Bromean y juegan con las palabras	2	25,0	6	75,0	8	100
f) Inventan canciones y relatos	3	37,5	5	62,5	8	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes

Si los educadores «inventan juegos originales» como parte de su práctica docente o no, es otro signo relacionado con el primero. Más del 75% no lo hace, según los resultados, lo que es mayor que las cifras anteriores. Al igual que el signo anterior, esto no ayuda a los niños a desarrollar su capacidad de pensamiento creativo.



Aunque la lluvia de ideas es un método popular y útil en procedimientos en educación, el indicador «utilizar la lluvia de ideas en sus sesiones de clase» tiene una tasa aún mayor (87,5%), como se ve en la tabla y el gráfico.

Además, se descubrió que el 75% de los profesores no utiliza el indicador «bromear y jugar con las palabras», mientras que sólo el 25% afirma hacerlo.

Por último, se descubrió que, en comparación con los indicadores anteriores, un porcentaje menor de profesores (62,5%) no participa en el indicador «inventar canciones y cuentos».

En resumen, sólo uno de los siete indicadores de las prácticas docentes eficaces de educadores infantil -las sesiones de dramatización- muestra un valor favorable; los otros seis indicadores muestran que más del 62% de los profesores no lo hacen. Esto sugiere que los profesores de educación infantil no emplean muchas prácticas docentes innovadoras, lo que no favorece el desarrollo de una cultura de creatividad e innovación desde el inicio de la educación.

CUADRO N° 02: Valoración de estrategias educativas novedosas que desarrollan los docentes de educación inicial dentro del aula						
ITEM	SI	SI	NO	NO	Total	%
a) Las actividades en el aula son creativas.	3	37,5	5	62,5	8	100
b) Para que los alumnos no cometan errores, las instrucciones de las actividades se repiten varias veces.	5	62,5	3	37,5	8	100
c) Las actividades en el aula son difíciles.	2	25,0	6	75,0	8	100
d) Promueve que los alumnos trabajen juntos en los proyectos.	3	37,5	5	62,5	8	100
e) Permite a los alumnos ver sus trabajos originales.	2	25,0	6	75,0	8	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes

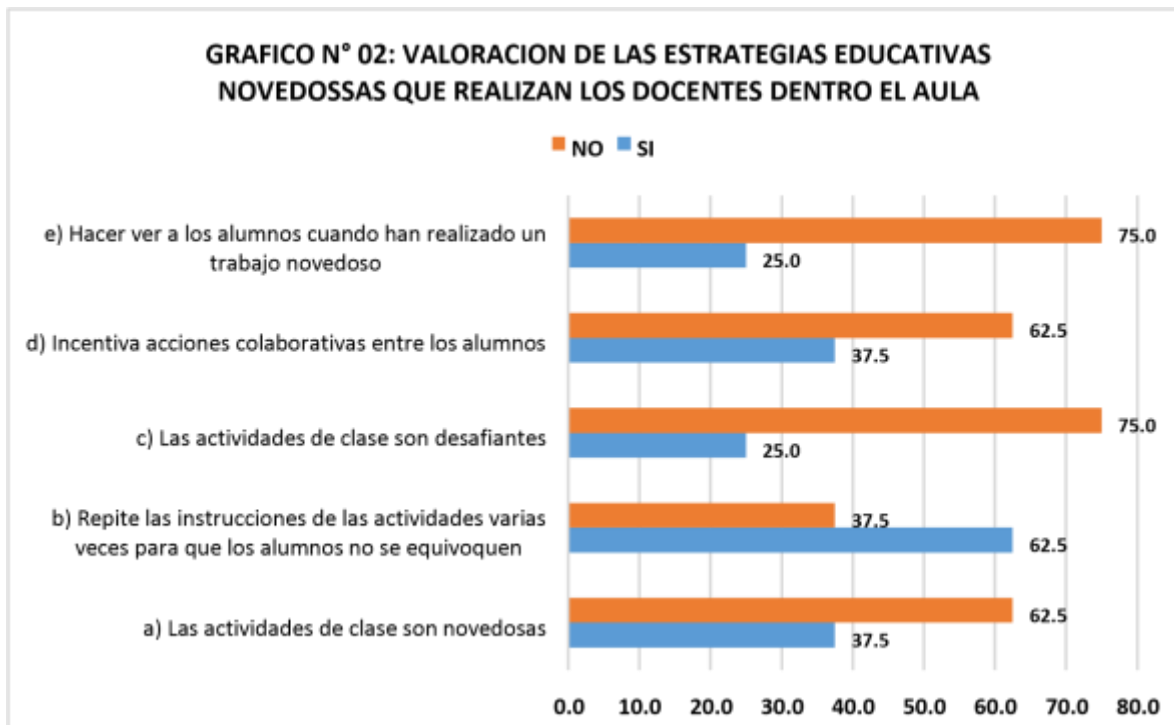
Se han tenido en cuenta cinco indicaciones para la evaluación de los métodos pedagógicos creativos creados por los educadores en el aula. La tabla y el gráfico N muestran los resultados de cada una de ellas. A continuación se analiza cada uno de ellos:

La mayoría de los profesores que respondieron al estudio dijeron que «las actividades en el aula son novedosas» (62,5%), mientras que el 37,5% dijo que «sí.» Esto muestra una forma de autoevaluación de los propios métodos de enseñanza.

Una gran mayoría (62,5%) está de acuerdo con el signo «repetir las instrucciones varias veces para evitar que los alumnos cometan errores»; sin embargo, una minoría más pequeña está en desacuerdo. Como demuestran la tabla y el gráfico anteriores, esto representa un enfoque bastante estricto adoptado por los profesores de preescolar a la hora de supervisar el proceso de aprendizaje de sus alumnos.

Según la indicación «las actividades de clase son difíciles», el 25% de los profesores afirma que las actividades de clase son difíciles, mientras que el 75% está en desacuerdo. Este alto porcentaje sugiere que los métodos de los educadores de la primera infancia son esencialmente regulares y que hay pocas oportunidades para la creatividad con el fin de producir resultados de aprendizaje mejores y más significativos. El indicador «fomenta acciones de colaboración entre los alumnos» (62,5%) muestra otro alto porcentaje, que no ayuda al crecimiento de áreas donde los niños de la institución educativa puedan ejercer la caridad, la colaboración y la solidaridad.

Por último, pero no por ello menos importante, «hacer ver a los alumnos cuando uno de ellos ha realizado una obra o acción novedosa» es otro indicador crucial que debería utilizarse para fomentar el pensamiento creativo de los alumnos y la práctica a lo largo de su formación inicial. A este respecto, la tabla y el gráfico muestran que el 75% de los profesores encuestados no utilizan esta técnica en sus clases, lo que dificulta el crecimiento de la iniciativa y el pensamiento creativo de los alumnos.



Se han tenido en cuenta tres factores fundamentales en relación con algunas actividades concretas de los profesores de preescolar. La tabla y los gráficos que figuran a continuación muestran los resultados:

De los encuestados, el 75% rechaza el indicador «Intentan que los alumnos busquen respuestas diversas y profundas a las inquietudes de los niños» y el 25% está de acuerdo.

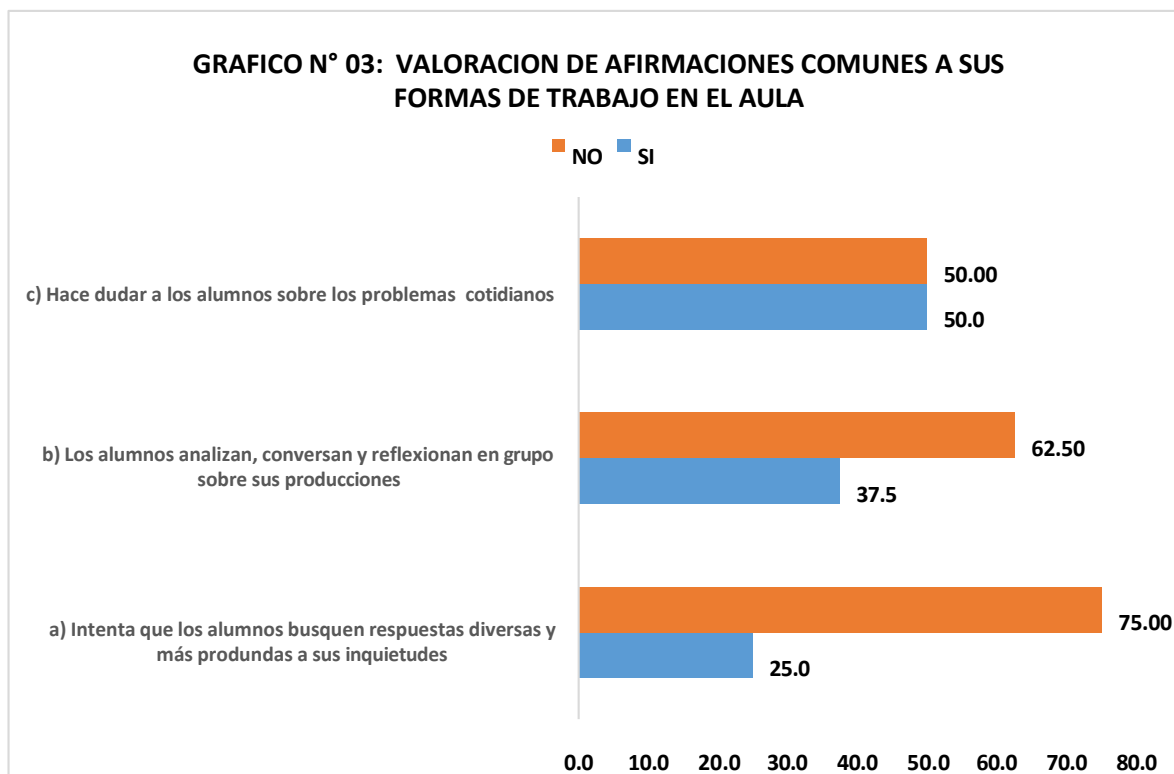
También hubo muchas respuestas negativas para el indicador «Analizan y discuten sus producciones en grupo»: el 37,5% contestó que sí y el 62,5% que no.

La señal «hacen dudar a los alumnos sobre los problemas cotidianos» recibió una respuesta afirmativa de 50% de los participantes y una respuesta negativa de la otra mitad. Así, los niños tienen la oportunidad de crecer una mentalidad reflexiva y habilidades de pensamiento crítico.

En conclusión, es importante señalar que, como se muestra en la tabla y el gráfico anteriores, comentarios desfavorables de los encuestados son superiores al 50% para cada una de las tres indicaciones mencionadas. Ello refleja el estado crucial de las tácticas pedagógicas utilizadas por los instructores de educación inicial del centro educativo objeto de estudio (véanse el gráfico y el cuadro).

CUADRO N° 03: Valoración de las siguientes afirmaciones respecto a sus formas de trabajo dentro del aula						
ITEM	SI	SI	NO	NO	N°	%
a) Intenta que los alumnos busquen respuestas diversas y más profundas a sus inquietudes	2	25,0	6	75,00	8	100,0
b) Los alumnos analizan, conversan y reflexionan en grupo sobre sus producciones	3	37,5	5	62,50	8	100,0
c) Hace dudar a los alumnos sobre los problemas cotidianos	4	50,0	4	50,00	8	100,0

Fuente: encuesta aplicada a docentes



En cuanto al perfil del profesor de educación infantil, se han utilizado seis rasgos como guía. Estos rasgos son fundamentales para entender el éxito de un profesor cuando trabaja con niños, según varios expertos.

La tabla y el gráfico nº 04 presentan numerosos fallos a este respecto, ya que cinco de ellos tienen respuestas desfavorables sustanciales -más del 62,5%-.

Así tenemos que:

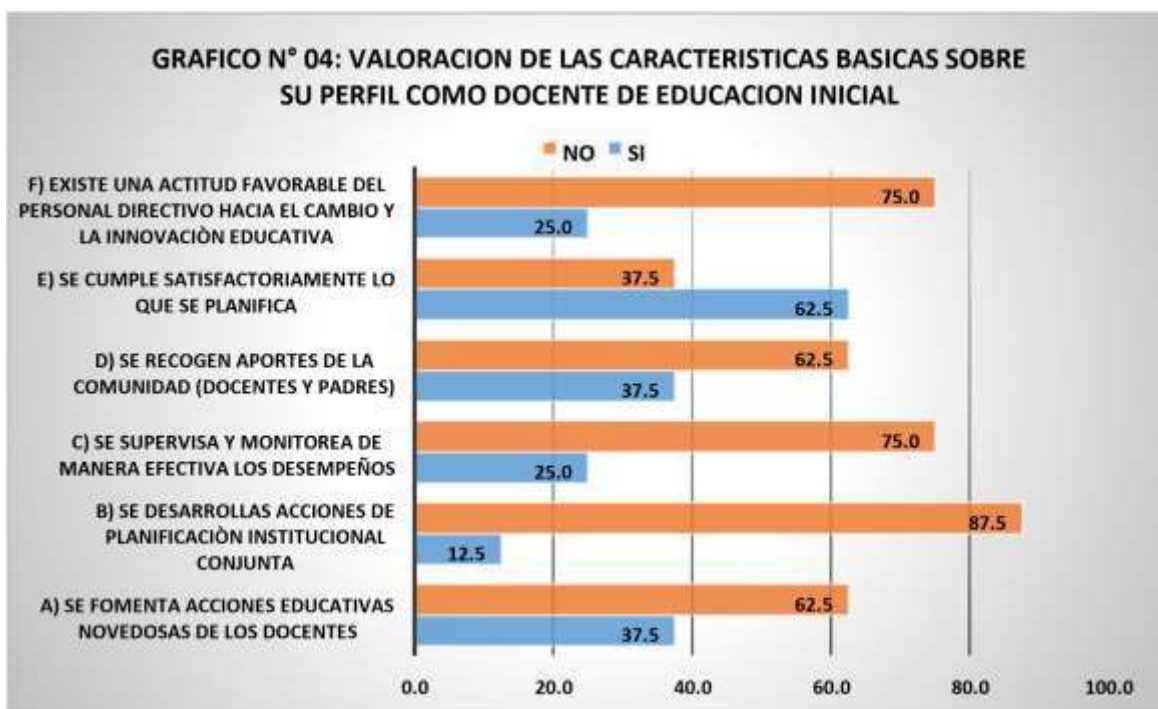
CUADRO N° 04: Valoración de las características básicas de su perfil como docente de educación inicial						
ITEM	SI	SI	NO	NO	TOTAL	%
a) Ingenioso o innovador	3	37,5	5	62,5	8	100
b) Flexible	1	12,5	7	87,5	8	100
c) Animo de correr riesgo	2	25,0	6	75,0	8	100
d) Con sentido del humor	3	37,5	5	62,5	8	100
e) Mística de enseñar	5	62,5	3	37,5	8	100
f) Perseverancia hacia objetivos	2	25,0	6	75,0	8	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes

El 62,5% de los encuestados respondió «no» a las características de «ingenio e innovación», el 87,5% dijo «ser flexible», el 75% dijo «disposición a asumir riesgos», el 62,5% dijo «tener sentido del humor» y el 75% afirmó «perseverancia hacia la consecución de objetivos».

62,5% y 75%, respectivamente, en «perseverancia hacia el logro de objetivos»).

Sin embargo, como se muestra en la tabla y el gráfico mencionados, el 62,5% de los encuestados seleccionó «sí» para el criterio «mística o disposición para enseñar», que es crucial para el trabajo y el rendimiento de los instructores.



Además del perfil docente, se ha considerado el manejo de los materiales instruccionales en el aula como una dimensión adicional para comprender la capacidad de educadores de la primaria para innovar en sus prácticas de enseñanza. Para ello, se tomaron en consideración cuatro indicaciones fundamentales que describen la forma en que los educadores se relacionan entre sí con los materiales didácticos. En

este sentido, a continuación se presentan las respuestas proporcionadas por los encuestados a las preguntas.

La Tabla N° 05 demuestra que, con relación al indicador «los alumnos traen material de casa sobre el tema que van a trabajar», el 37,5% de los encuestados dio una respuesta afirmativa, mientras que el 62,5% dio una respuesta negativa.

Disminuyeron las respuestas al indicador «aporta materiales desechables al aula para que los alumnos aprendan a reutilizarlos», y el nivel de respuesta desfavorables aumentó hasta el 75%.

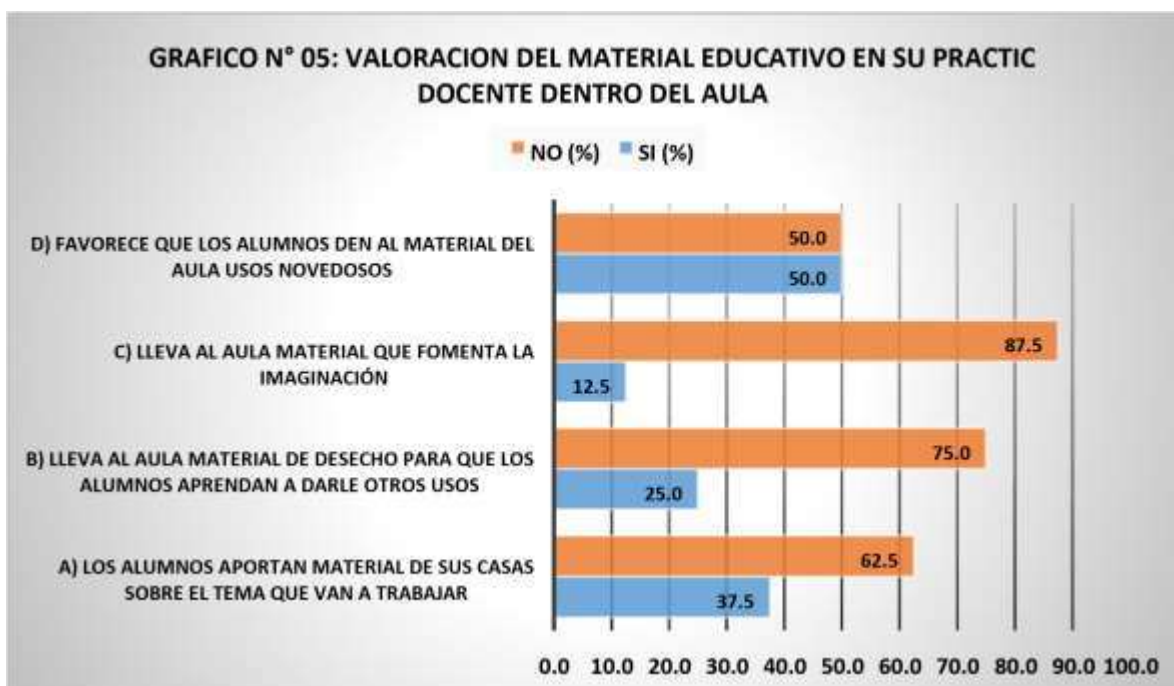
Del mismo modo, un número significativo de encuestados (87,5%) dio una respuesta negativa a la indicación «lleva al aula materiales que fomentan la imaginación de los alumnos».

Como se desprende de los datos del gráfico y la tabla anteriores, el porcentaje de respuestas para el indicador «Anima a los alumnos a dar nuevos usos al material del aula» fue del 50%, lo que significa que la mitad de los profesores realizan esta actividad y la otra mitad no.

CUADRO N° 05: Valoración al uso del material educativo para su práctica docente dentro del aula						
ITEM	SI	SI (%)	NO	NO (%)	TOTAL	%
a) Los alumnos traen de casa recursos relacionados con la asignatura que van a estudiar.	3	37,5	5	62,5	8	100
b) Para enseñar a los alumnos a reutilizar objetos de desecho, llévelos a clase.	2	25,0	6	75,0	8	100
c) Utilización de recursos creativos en el aula	1	12,5	7	87,5	8	100
d) anima a los estudiantes a encontrar nuevas aplicaciones para los materiales que aprenden.	4	50,0	4	50,0	8	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes

En resumen, cabe mencionar que la más significativa de las cuatro indicaciones descritas - «material para fomentar la imaginación»- tiene un gran porcentaje de respuestas negativas. Todo ello apunta a un estado crítico de la práctica de los instructores cuando se trata de utilizar materiales didácticos como medio de trasladar sus métodos de enseñanza convencionales al aula moderna. Esto indica que la situación también es crucial en este ámbito, lo que repercute en la capacidad de los educadores de la primera infancia para llevar a cabo sus prácticas docentes de una forma más creativa y satisfactoria dentro del entorno educativo.



La adopción de técnicas y enfoques de los directivos sobre la gestión institucional que apoyen el crecimiento de una práctica de actuación docente innovadora en la institución educativa ha sido la última dimensión examinada en este estudio. Para ello

se establecieron seis indicadores, cuyos resultados se muestran en la tabla y el gráfico siguientes.

La proporción de reacciones adversas al indicador «se fomentan las acciones educativas innovadoras de los profesores» fue del 62,5%, mientras que el porcentaje de respuestas positivas fue sólo del 37,5%.

37.5%.

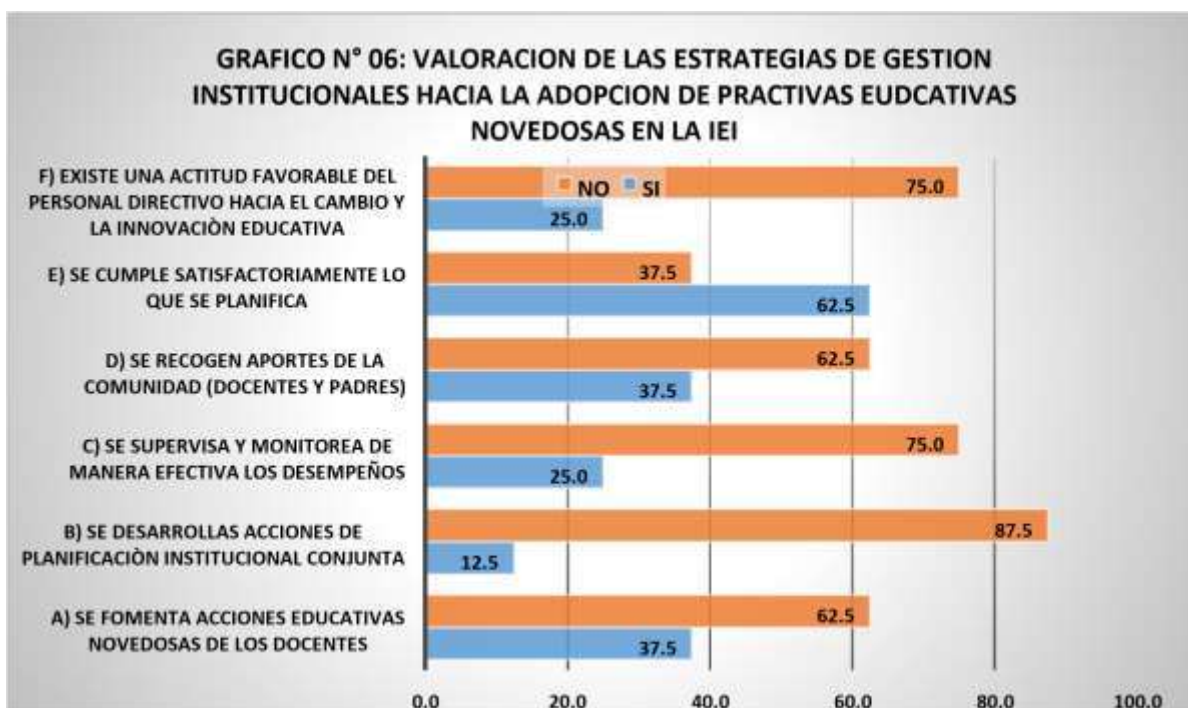
Comparando la indicación «se desarrollan acciones conjuntas de planificación» con las demás, la reacción positiva es de las más bajas, pero una respuesta adversa también es más frecuente, aunque en un porcentaje más elevado (87,5%) que el indicador anterior (véanse el cuadro y el gráfico anteriores).

CUADRO N° 06: Valoración de las estrategias de gestión institucional para el desarrollo de prácticas docentes efectivas y novedosas de los docentes						
ITEM	SI	SI	NO	NO	TOTAL	%
a) Se anima a los profesores a adoptar enfoques creativos de la enseñanza.	3	37,5	5	62,5	8	100
b) Se crean acciones para la planificación institucional conjunta.	1	12,5	7	87,5	8	100
c) Existe una supervisión y un control eficaces del rendimiento de los profesores.	2	25,0	6	75,0	8	100
d) Participación de la comunidad (padres y profesores) en las tácticas.	3	37,5	5	62,5	8	100
e) Todo lo que estaba previsto se completó con un alto nivel de calidad.	5	62,5	3	37,5	8	100
f) La dirección tiene una visión positiva de la innovación y la transformación en la educación.	2	25,0	6	75,0	8	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes

De los encuestados, el 75% afirma que no se supervisa y controla adecuadamente el rendimiento de los instructores, mientras que el 25% afirma que sí.

Los indicadores «se recogen las aportaciones de la comunidad» (62,5%) y «actitud favorable de la dirección hacia el cambio y la innovación educativos» (75%), respectivamente, también recibieron muchas reacciones negativas.



Por último, pero no por ello menos importante, cabe destacar que el 62,5% de los encuestados indicó que «lo planificado en la institución educativa se cumple satisfactoriamente», a pesar de que un alto porcentaje de encuestados afirmó lo contrario. Esto es significativo porque se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas sugeridos.

Es importante señalar que, de todos los indicadores de este paquete que pertenecen a la administración institucional y sus métodos, sólo uno de ellos -el mencionado anteriormente- ha alcanzado una elevada proporción favorable. Sin embargo, las

respuestas negativas superan el 60% en las cinco indicaciones restantes. Como puede observarse en los gráficos y tablas asociados, esto ilustra la falta de iniciativas definidas a nivel de gestión que apoyen el desarrollo de prácticas de enseñanza-aprendizaje creativas y exitosas por parte de los docentes.

3.2. Modelo teórico

"PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA PRACTICA EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DE EDUCACION INICIAL DE LA IEI N° 372 DE CULLASHPAMPA, DISTRITO DE CARAZ, PROVINCIA DE HUAYLAS, ANCASH

RIVAS (2000): Enfoque de Innovación

"la innovación se entiende como la acción de incorporar algo nuevo en una realidad existente, lo cual transforma su ser y su funcionamiento, de manera que los efectos resultantes sean mejores".

ENFOQUES

Aguerrondo (2006): Innovar en la escuela

"Innovar es romper con los aspectos estructurales de la escuela, es producir ideas nuevas y recrear las viejas, es un acto de creatividad permanente ..."

DIAGNOSTICO / RESULTADOS

Los docentes no muestran en su perfil características de docente innovador, capaz de generar y aplicar nuevas ideas y estrategias educativas en su práctica. Así, se encontró que más del 70% tuvo una respuesta negativa en indicadores de ser inoerioso, flexible, asumir riesgos.

En la mayoría de docentes de la IEI no existe un compromiso y capacidad técnica para incorporar acciones novedosas en su práctica docente diaria. Pues para más del 60% las clases no son desafiantes, tampoco novedosas y además no se incentiva trabajos novedosos de los alumnos.

A nivel directivo, no se aprecia existencia de estrategias claras que alienten el desarrollo de prácticas nuevas y efectivas de los docentes, en la enseñanza-aprendizaje, lo cual incide en un desempeño más efectivo e innovador de la práctica docente.

OBJETIVOS

PROPUESTA

PROGRAMA DE MODULOS DE CAPACITACION DONCENTE

Fortalecer las capacidades docentes en estrategias creativas e innovativas de educación inicial para un desempeño eficaz de la labor docente de los profesores de la Institución Educativa Inicial de Cullashpampa, distrito de Caraz, provincia de Huaylas, Ancash.

- M 1: LA EDUCACION ESCOLAR Y PREESCOLAR EN EL CONTEXTO ACTUAL
- M 2: DESARROLLO PERSONAL-SOCIAL, LENGUAJE-COMUNICACIÓN.
- M 3: DESARROLLO DEL PENSAMIENTO MATEMATICO Y EXPLORACION DEL MUNDO
- M 4: CREATIVIDAD, EXPRESION Y APRECIACION ARTISTICA
- M 5: CREACION DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE
- M 6: GOBERNANZA Y ESTRATEGIAS DE GESTION INSTITUCIONAL

3.3. Propuesta de mejoramiento

1. INFORMACION GENERAL

NOMBRE	: Propuesta de fortalecimiento de la práctica educativa de los docentes de educación inicial de la IEI N° 372 de Cullashpampa, Caraz
LUGAR	: Cullashpampa, Caraz, Huaylas -Ancash
RESPONSABLE	: IEI N° 372, Cullashpampa, Caraz
BENEFICIARIO	: Docentes y personal directivo de la IEI
DURACION	: 4 meses. 130 horas. 30 sesiones
FECHA	: Febrero-marzo 2020

2. PRESENTACIÓN

El desarrollo profesional continuo de los educadores de la primera infancia es crucial para el progreso de su enseñanza. Deben hacer frente a las dificultades que entraña impartir una enseñanza de mayor calidad en un entorno en el que se producen cambios rápidos a diario. Este problema se hace aún más difícil para los que enseñan en los niveles iniciales, porque exige una formación exhaustiva de los niños.

Con el objetivo general de darles algunos recursos fundamentales para mejorar su enseñanza, este es el marco del plan para mejorar las prácticas educativas de los instructores de la IEI N° 372 de Cullashpampa, Caraz. Esto implicará la creación de planes, el logro de aprendizajes, la gestión del aula, el dominio del material y los procedimientos de evaluación de profesores y alumnos.

3. FUNDAMENTACION

a) Problemática general

Debido a su repercusión sobre el desarrollo emocional, social y cognitivo de los niños, la educación infantil ha recibido mucha atención últimamente. (Tedesco, 2004; Cueto y Díaz, 1999). Los primeros años de vida son cruciales para el desarrollo de la socialización, la personalidad y el coeficiente intelectual, según las investigaciones realizadas en campos como la psicología, la nutrición y la neurociencia (Reveco, 2004).

Por lo tanto, la educación temprana debe dar a los niños la oportunidad de expresarse, ejercer sus derechos y deberes, y hacerse cargo de su educación y su vida social (Chokler, 2003; Anderson, 2003; Ancheta, 2008). Esto significa que los adultos deben abordar a los niños de forma holística, lo que significa que deben apreciar su participación y teniendo en cuenta su edad y su método preferido de aprendizaje en relación con el entorno sociocultural en el que viven. Adquisición de competencias de lectura y escritura no es tan importante como ayudar durante la educación infantil, ayudar a los niños a desarrollar sus capacidades sociales, emocionales y cognitivas.

Según algunas cifras recientes, hasta 2014 se alcanzó un porcentaje neto de asistencia del 81,3%, lo que supone más de un 9% más que en 2011. Para satisfacer la demanda actual, se necesitarían al menos 27.000 profesores, pero la formación de docentes diseñado específicamente para este nivel educativo no ha aumentado al mismo ritmo que los alumnos están matriculados en las clases.

Según la Oficial de Educación de UNICEF en Perú, Gisele Cuglievan, experta en la materia, «se necesitan al menos 23.000 maestros en castellano, 3.500 en lenguas andinas y 800 para pueblos amazónicos para universalizar la educación

en este nivel». Además, se necesitarían 1.500 promotores educativos adicionales para los pueblos más pequeños con programas extraescolares (Pronoeis).

Así, esta especialista sostiene que la "La oferta de servicios para la educación inicial se ha incrementado muy rápido. En los últimos diez años ha crecido 12% en el área urbana y 25% en el área rural y, aunque eso es impresionante y positivo, implica 20% más de docentes de los que se tenía antes y pone en evidencia que el Perú no planificó el crecimiento ordenado de la formación docente".

El calibre de los servicios educativos que se brindan a los niños también puede verse afectada por el hecho de que los maestros de primaria o de otras especialidades que no estaban preparados para este nivel de escolarización constituyen el 20% de los profesores empleados actualmente en las clases de la primera infancia, no terminaron sus estudios o no cuentan con una credencial docente. En efecto, esta es una dura realidad que el gobierno peruano debe enfrentar estratégicamente.

En este sentido, es de conocimiento público que el MINEDU ha iniciado un segundo programa de especialización para docentes en Cajamarca, Lima y La Libertad, con el fin de cerrar la brecha antes mencionada. El objetivo del programa es permitir que los maestros formados en educación primaria se especialicen en la metodología de la educación de la primera infancia.

Todo ello en la medida que "Muchas veces las docentes de primaria esperan que los niños aprendan a leer y escribir en la educación inicial, pero ese es el trabajo de primer y segundo grado. En inicial se deben dar los recursos para el aprendizaje y sentar las bases para que el niño tenga el pensamiento matemático y la libertad de expresión, pero a través del juego".

b) Problemática específica

A continuación, se exponen las causas subyacentes del problema detectado en este estudio:

- Los perfiles profesionales de los instructores del IEI no demuestran los rasgos de un educador innovador, como la capacidad de idear y aplicar conceptos y técnicas pedagógicas novedosos. Por lo tanto, se descubrió que más del 70% de los encuestados dieron respuestas negativas a las preguntas sobre su ingenio, flexibilidad, capacidad para asumir riesgos, sentido del humor y tenacidad. Por otro lado, la ética de trabajo de los profesores fue bien vista.
- La mayoría de los profesores de IEI carecen de la dedicación y los conocimientos técnicos necesarios para integrar actividades atractivas y creativas en sus planes de clase habituales. No hay motivación para que los alumnos desarrollen trabajos únicos, y más del 60% de los profesores cree que las clases no son ni inventivas ni exigentes.
- Los profesores de educación infantil tienen una tendencia notable a utilizar materiales didácticos prefabricados y fácilmente disponibles en lugar de materiales alternativos o de producción local; esto indica una falta de esfuerzo a la hora de utilizar o reutilizar sus propios recursos durante el proceso de enseñanza. Los indicadores «inventar juegos en las sesiones de clase, dar diferentes finales a las historias, utilizar el sentido del humor» recibieron respuestas negativas de más del 63% de los encuestados.

- Un desempeño más inventivo y exitoso de el método de enseñanza del centro educativo se ve impactado por la falta de técnicas de gestión definidas que apoyen el crecimiento de prácticas docentes creativas y métodos eficaces de instrucción y aprendizaje.

Para ayudar a resolver el problema de la insuficiente capacidad docente del IEI para adoptar excelentes métodos de aprendizaje educativo, se ha desarrollado una propuesta basada en la información antes mencionada. Se trata de crear un programa para que el personal docente de la institución aumente sus capacidades.

4. OBJETIVOS

- Adquirir la capacidad de evaluar el funcionamiento de los actuales programas de educación preescolar y temprana.
- Adquirir experiencia en el diseño y la ejecución de servicios de educación temprana utilizando normas de calidad fundamentales.
- Mejorar la comprensión de las principales teorías del desarrollo infantil y cultivar habilidades para evaluarlas y avanzar en ellas.
- Mejorar la capacidad de enseñanza en técnicas imaginativas y vanguardistas de educación infantil para una instrucción satisfactoria.
- Adquirir experiencia en el diseño y la gestión de aulas acogedoras que favorezcan el aprendizaje de alta calidad de los alumnos.
- Fomentar la innovación en las prácticas pedagógicas de los docentes con la participación activa de la comunidad educativa, dotando a los responsables institucionales de capacidades de gestión.

5. METODOLOGÍA

Cada módulo de formación combinará teoría y práctica, y la instrucción se impartirá de forma modular. El requisito fundamental será llevar a cabo las sesiones educativas como talleres prácticos en los que participantes y facilitadores colaboren para crear materiales educativos.

En cuanto a los medios y recursos, se hará hincapié en el uso de materiales tangibles creados en colaboración con los participantes para garantizar que los profesores y los participantes en el módulo de formación interactúen eficazmente. También se considerarán los recursos educativos digitales cuando las circunstancias del proceso de aprendizaje así lo exijan. Cada módulo formativo contará con su propio manual didáctico creado al efecto.

Entre los factores a considerar durante el proceso de formación se encuentran los siguientes:

Desarrollaremos un manual que nos permita abordar la teoría y la práctica necesarias en cada módulo del diplomado con base en los propósitos especificados.

- Los temas asociados a cada tema se reforzarán mediante ejercicios y actividades de integración.
- Utilización de formularios, proyectos de grupo, actividades vivenciales, películas, explicaciones teóricas y reflexión.
- Evaluaciones previas y posteriores para cada módulo.
- Se utilizan como recursos un proyector, laptop, rotafolio, pizarrón, marcadores y otros materiales.

6. FORMA DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

La evaluación se hará al término de cada módulo de capacitación, mediante la aplicación de fichas y otros instrumentos pertinentes a cada uno de los temas abordados en los módulos.

Se promoverá una participación activa de los docentes de la institución educativa, que será una condición básica para ser evaluados.

También se contemplan acciones de monitoreo y acompañamiento después de cada jornada de clase, a fin de fijar los conocimientos y mantener el interés de los participantes y reducir las deserciones, que normalmente se da en este tipo de programas educativos.

7. PÚBLICO AL QUE VA DIRIGIDO EL SERVICIO

Instructores del IEI y de otros centros educativos que forman parte de la red educativa.

8. PROGRAMA DE MODULOS DE CAPACITACION PARA LOS DOCENTES

TITULO: MÓDULO 1. LA EDUCACIÓN INICIAL Y PREESCOLAR EN EL CONTEXTO ACTUAL

Contenidos:

- Las funciones que desempeña la pedagogía en la enseñanza preescolar y de la primera infancia.
- Las capacidades necesarias para el tratamiento psicopedagógico.
- Teorías sobre el desarrollo de los niños.
- Iniciativas educativas actuales para la primera infancia y la educación preescolar:

Objetivos:

- La familiaridad de los participantes con las teorías actuales de la educación infantil y su comprensión de las mismas.
- Los participantes deben ser conscientes de los beneficios de la psicopedagogía en la educación infantil.

Duración: 16 horas

MÓDULO 2.

DESARROLLO PERSONAL-SOCIAL Y DESARROLLO DEL LENGUAJE-COMUNICACIÓN

Contenidos:

- La promoción del desarrollo socioemocional es uno de los rasgos del ámbito de la formación personal-social.
- Cualidades del ámbito de la enseñanza de la comunicación y el lenguaje.
- El fomento de las habilidades lingüísticas y comunicativas.
- La preparación de escenas instructivas.

Objetivos del módulo:

- Se enseñará a los participantes a controlar las tácticas didácticas en el lenguaje, la comunicación y el crecimiento social personal.
- Los participantes obtendrán conocimientos sobre cómo supervisar los programas de desarrollo de la primera infancia para las habilidades socioemocionales de los niños.

Duración: 20 horas

MÓDULO 3.

DESARROLLO DEL PENSAMIENTO MATEMÁTICO Y EXPLORACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL MUNDO

Contenidos:

- Cualidades del campo en desarrollo del razonamiento matemático.
- Fomento del razonamiento matemático y del crecimiento cognitivo.
- El campo es conocido por su exploración y conocimiento del mundo en formación.
- La ciencia preescolar.
- Organización de escenas instructivas.

Objetivos del módulo:

- Los participantes adquirirán mayor destreza en la aplicación de técnicas pedagógicas para instruir a los alumnos en el razonamiento matemático.
- Aumentará la capacidad de los participantes para enseñar ciencias en los niveles preescolar y de educación infantil.

Duración: 24 horas

MÓDULO 4.

CREATIVIDAD, EXPRESIÓN Y APRECIACIÓN ARTÍSTICA

Contenidos:

- El desarrollo de los niños y la creatividad
- Cualidades del ámbito formativo Expresión
- Admiración y el fomento de las artes.
- La preparación de escenas instructivas.

Objetivos del módulo de capacitación:

- En la educación infantil, los participantes aprenderán a emplear herramientas que fomenten la creatividad.
- Los participantes adquirirán conocimientos sobre técnicas de instrucción para fomentar las capacidades artísticas de los niños pequeños.

Duración: 20 horas

MÓDULO 5.

CREACIÓN DE AMBIENTES Y COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Contenidos:

- Entornos que favorezcan el desarrollo socioemocional.
- Entornos alfabetizados.
- Educadores complementarios.
- Trabajo multidisciplinar.
- Conectar y ayudar a las familias.

Objetivos del módulo:

- Las personas implicadas adquirirán más conocimientos sobre el desarrollo socioemocional de los alumnos de educación infantil.
- Se mejorarán las capacidades de los participantes para supervisar y llevar a cabo entornos de aprendizaje acogedores para la educación infantil.

Duración: 18 horas

MÓDULO 6.

GOBERNANZA Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Contenidos:

- La creación de planes, estrategias y programas para el desarrollo institucional; la planificación estratégica de los centros educativos.
- El procedimiento de toma de decisiones para el gobierno de los establecimientos educativos
- La evaluación del desempeño docente e institucional.
- La creación de herramientas para administración de los colegios.

Objetivos del módulo:

- Los participantes adquirirán más experiencia en la gestión de centros educativos.
- Se enseñará a los participantes el uso de técnicas de planificación y evaluación del personal docente y del rendimiento institucional.
- Se mejoraría la capacidad de los participantes para aplicar herramientas eficaces de gestión y toma de decisiones en los centros de educación infantil.

Duración: 30 horas

CONCLUSIONES

- Los perfiles profesionales de los instructores del IEI no demuestran los rasgos de un educador innovador, como la capacidad de idear y aplicar conceptos y técnicas pedagógicas novedosos. Por lo tanto, se descubrió que más del 70% de los encuestados dieron respuestas negativas a las preguntas sobre su ingenio, flexibilidad, capacidad para asumir riesgos, sentido del humor y tenacidad. Por otro lado, la ética de trabajo de los profesores fue bien vista.
- La mayoría de los profesores de IEI carecen de la dedicación y los conocimientos técnicos necesarios para integrar actividades atractivas y creativas en sus planes de clase habituales. Más del 60% de los alumnos creen que las clases no son ni inventivas ni difíciles, y carecen de toda motivación para generar trabajo creativo.
- Los profesores de educación infantil tienen una tendencia notable a utilizar materiales didácticos prefabricados y fácilmente disponibles en lugar de materiales alternativos o de producción local; esto indica una falta de esfuerzo a la hora de utilizar o reutilizar sus propios recursos durante el proceso de enseñanza. Los indicadores «inventar juegos en las sesiones de clase, dar diferentes finales a las historias, utilizar el sentido del humor» recibieron respuestas negativas de más del 63% de los encuestados.
- Un desempeño más inventivo y exitoso de instrucción en el entorno educativo se ve impactado por la falta de técnicas de gestión definidas que apoyen el crecimiento de prácticas docentes creativas y efectivas de los docentes en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Con el fin de ayudar a resolver el problema de la insuficiente capacidad docente del IEI para utilizar técnicas eficaces de aprendizaje educativo, se ha elaborado un plan para abordar la situación. Se trata de crear un programa para aumentar la capacidad de cada miembro del profesorado de la institución.

RECOMENDACIONES

- Difundir las conclusiones del informe en toda la institución de educación inicial para ayudar a los docentes a comprender el valor de aplicar prácticas pedagógicas innovadoras.
- Establecer los resultados de esta propuesta de formación del profesorado de educación infantil para determinar su eficacia, extraer lecciones y aplicarlas a otros entornos educativos.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez Romero, Manuel, (2011) *Desarrollo socioafectivo e intervención con familias*. Antequera, Málaga: IC Editorial.

Auroch, I. (2005). *Situaciones didácticas para la educación preescolar: un enfoque por competencias*. México. Ed. Lukambanda.

Brunson, C. (1991). *Fundamentos para asociados en desarrollo infantil que trabajan con niños pequeños*. Washington, D.C.: Council for Professional Recognition.

Cataldo, C. (1991). *Aprendiendo a ser padres. Conceptos y contenidos para el diseño de programas de formación de padres*. Madrid: Visor Distribuciones, cap. 1, pp. 28-41.

COLL, Salvador César. *Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento*. Ed. Paídos. Buenos Aires. (1990).

Curso de Formación y Actualización Profesional para el Personal Docente de Educación Preescolar (2004) Volumen I y II. México.

Departamento de Educación de California y el Centro para Estudios del Niño y la Familia WestEd (2010) *Fundamentos del Aprendizaje y Desarrollo Infantil de California*. California: Departamento de Educación de California.

Departamento de Educación de California (2006). *Una guía para establecer relaciones de colaboración con las familias*. Sacramento, California: Departamento de Educación de California & WestEd.

Departamento de Educación de California y el Centro para Estudios del Niño y la Familia WestEd (2000) *Los Temperamentos de Infantes*. Revista del Video del Cuidado de Niños. California: Departamento de Educación de California.

DIAZ, Barriga Ángel. *Tarea Docente. Una perspectiva didáctica grupal y psicosocial*, UNAM- Nueva Imagen. (2009) Facultad de Psicología, UNAM.

- Dr. Paul E. Dennison y Gail E. Dennison. (2003) *Aprende mejor con gimnasia para el cerebro*. México. Editorial Pax.
- Epstein, A. *The Intencional Teacher*. (2007). Washington D.C.: NAEYC.
- FIERRO, Cecilia (1999) *transformando la práctica docente*. Ed. Páidos, México
- Gómez, L. (2011). *El acompañamiento. Una herramienta de enseñanza aprendizaje para personas adultas*. México: UNAM-Facultad de Psicología. Manuscrito.
- GUERRERO, Sacristán J. y PÉREZ Gómez A.I. (1995) *Comprender y transformar la enseñanza*, Ed. Morata, España.
- Laguia, Maria Jose. (2011) *Rincones de actividad en la escuela infantil, 0 a 6 años*. Barcelona:Grao.
- Lemus,L. y Ocón, C. (2007). *Inventario de Habilidades de Desarrollo*. Manuscrito. Facultad de Psicología UNAM.
- Linder, T. (1990). *Transdisciplinary Play-Based Assessment: A functional approach to working with Young children*. Maryland, USA: Paul Brookes Publishing Co.
- María Elena Ávalos. (2006). *Competencias en preescolar. Guía práctica para la educadora*. México. Trillas.
- McAfee, O., Leong, D. & Bodrova, E. (2004). *Basics of Assessment: A primer for early childhood educatos*. Washington D.C.: NAEYC.
- Ministerio de Educación. (11 de febrero de 2014). Obtenido de Acuerdo No. 0024-14: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ACUERDO024-14.pdf>
- Ministerio de Educación. (11 de marzo de 2014). *Currículo Educación Inicial 2014*. Obtenido de Acuerdo 0042-14: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/curriculo-educacion-inicial-lowres.pdf>
- Ministerio de Educación. (2015). *Guía metodológica para la implementación del currículo de Educación Inicial*. Obtenido de

<https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2016/03/GuiaMetodologica-para-laImplementacion-del-Curriculo.pdf>

Ministerio de Educación. (enero de 2015). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-Organicade-Educacion-Intercultural.pdf>

Ministerio de Educación. (abril de 2016). Rendición de cuentas 2015. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/RENDICIONDE-CUENTAS.pdf>

Morán Oviedo, Porfirio. Propuesta de evaluación y acreditación del proceso enseñanza y aprendizaje en la perspectiva de la didáctica crítica.

Nakamura Aburto, L., Salazar Razo, P., Rodríguez de la Huerta, M. (2004) Para aprender y enseñar mejor en Preescolar. México, D. F. Secretaría de Educación Pública.

Nashiki, R. (2006). *La participación de las familias en centros de educación infantil: una propuesta desde los retos del desarrollo*. Tesis de Maestría, México: UNAM-Facultad de Psicología.

Pastor, R., Nashiki, R. Pérez, M. (2011). *Instrumento de autoevaluación de las prácticas educativas*. México: UNAM-Facultad de Psicología.

Post, J. & Homman, M. (2003). *Bebés en acción: programa de High Scope para lactantes y maternas*: México: Trillas.

Stacey, M. (1996). *Padres y maestros en equipo: trabajo conjunto para la educación infantil*. México: Trillas.

Trister, D. & Kittredge, B. (2004), *La organización del salón de clases como una estrategia educativa*. EUA: Teaching Strategies, Inc.

REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

ESTRATEGIAS DE GESTION INSTITUCIONAL PARA
DESARROLLAR PRACTICAS DOCENTES EFECTIVAS E
INNOVATIVAS DE EDUCACION INICIAL. EN LA IEI N° 372-
CULLASHPAMPA, DISTRITO DE CARAZ, PROVINCIA DE
HUAYLAS, ANCASH

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	15%
2	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1%
3	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1%
4	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1%
5	Submitted to Caribbean University Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	normalista.ilce.edu.mx Fuente de Internet	<1%
8	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1%
9	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1%

www.cde.ca.gov

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Asesor
ORCID: [0000-0003-1912-5551](https://orcid.org/0000-0003-1912-5551)

10	Fuente de Internet	<1 %
11	archive.org Fuente de Internet	<1 %
12	www.nebrija.com Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %


Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Asesor
ORCID: [0000-0003-1912-5551](https://orcid.org/0000-0003-1912-5551)



Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo:

Autor de la entrega: Diana Maritza Pajuelo Angeles
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: ESTRATEGIAS DE GESTION INSTITUCIONAL PARA DESARROLLA...
Nombre del archivo: Pajuelo_Angeles_Diana_Maritza_final.docx
Tamaño del archivo: 1.24M
Total páginas: 109
Total de palabras: 22,874
Total de caracteres: 125,415
Fecha de entrega: 06-feb.-2025 11:47a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2581300556

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO PABLO KUCZYNSKI
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS, SOCIALES Y EDUCACIÓN
Unidad de Programa de
Ciencias Históricas Sociales y Educación
PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
TESIS
ESTRATEGIAS DE GESTION INSTITUCIONAL PARA DESARROLLAR PRACTICAS
DOCENTES EFECTIVAS E INNOVATIVAS DE EDUCACION BASICA EN LA IETIP
UTA CUSIPAMPAPA, DISTRITO DE CERRO, PROVINCIA DE HUAYLA, ANCAH
Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestría en
Educación con Mención en Ciencias Educativas
AUTORA
DIANA MARITZA PAJUELO ANGELES
ASESOR
DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Asesor
ORCID: [0000-0003-1912-5551](https://orcid.org/0000-0003-1912-5551)