

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Gestión de calidad y gestión pedagógica en
docentes de Institución Educativa N° 88229
– Chimbote 2017**

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación con
mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa.

Autor:

Angeles Malaspina, German Tiburcio

Asesor:

Macedo Chauca, Telmo

Chimbote – Perú

2017

INDICE

1.	Palabras clave	iv
2.	Título	v
3.	Resumen	vi
4.	Abstract.....	vii
5.	INTRODUCCIÓN.....	1
5.1	Antecedentes y fundamentación científica.....	1
5.1.1	Antecedentes	1
5.1.2	Fundamentación científica	5
5.2	Justificación de la investigación.....	55
5.3	Problema	55
5.4	Conceptualización y operacionalización de la variable	56
5.4.1	Definición conceptual	56
5.4.2	Definición operacional.....	56
5.4.3	Operacionalización de las variables	57
5.5	Hipótesis	58
5.6	Objetivos	58
5.6.1	General	58
5.6.2	Específicos	58
6.	METODOLOGÍA	59
6.1	Tipo y diseño de investigación	59
6.1.1	Tipo de investigación	59
6.1.2	Diseño de investigación	59
6.2	Población y Muestra.....	60
6.3	Técnicas e instrumentos de investigación	61
6.3.1	Técnicas de investigación	61
6.3.2	Instrumentos de investigación	61
6.4	Procesamiento y análisis de la información	62
7.	RESULTADOS.....	63
7.1	Presentación.....	63

7.2	Análisis e interpretación	64
8.	Análisis y discusión.....	72
9.	Conclusiones y recomendaciones.....	75
10.	Agradecimiento	78
11.	Referencias bibliográficas.....	79
12.	Anexos	82

1. Palabras clave

Tema	Gestión de calidad
Especialidad	Educación

Key Words

Topic	Quality of Management
Specialty	Education

Líneas de investigación:

Área: Ciencias sociales

Sub Área: Ciencias de la educación

Disciplina: Educación general (capacitación pedagógica)

2. TÍTULO

**GESTIÓN DE CALIDAD Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN
DOCENTES DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 88229 –
CHIMBOTE 2017**

**QUALITY MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL
MANAGEMENT IN TEACHERS OF EDUCATIONAL
INSTITUTION N ° 88229 - CHIMBOTE 2017**

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar si existe relación entre la gestión de calidad y la gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 88229 “San Juan” 2017. La población estuvo constituida por 18 docentes y se trabajó con toda la población y se optó por el diseño de investigación correlacional. Para la recolección de información se utilizaron como instrumentos dos cuestionarios para medir la variable Gestión de calidad y para la variable Gestión pedagógica. Los resultados revelan que existe relación directa entre la gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017, dado que los valores del estadístico R de Pearson es significativo al 5%, dado que se tuvo una significancia bilateral de 0.033, inferior a 0.05.

4. ABSTRACT

The purpose of this research was to determine if there is a relationship between quality management and pedagogical management in Educational Institution No. 88229 "San Juan" 2017. The population was made up of 18 teachers and the entire population was worked on and the decision was made to the correlational research design. For the collection of information, a questionnaire was used as instruments to measure the variable Quality Management and for the variable Pedagogical Management. The results reveal that there is a direct relationship between quality management and pedagogical management in teachers of the Educational Institution N ° 88229 - Chimbote, 2017, given that the values of Pearson's R statistic is significant at 5%, given that it was significant bilateral 0.033, less than 0.05.

5. INTRODUCCIÓN

5.1 Antecedentes y fundamentación científica

5.1.1 Antecedentes

Después de una revisión teórica sobre estudios realizados y para conocer los estudios previos sobre la variable a investigar con un método similar, se ubicaron tesis, que particularmente tienen elementos significativos muy importantes con la gestión de calidad de la Educación, con la intención de conocer sus marcos metodológicos y determinar la pertinencia del propuesto en este caso. Como muestra de los estudios internacionales, se revisó la tesis de Quintero y Rentería (2009), Bogotá, sobre Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de la ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana, concluye:

...que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que ellos proponen el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específica de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes. (p.165)

Por su parte, Saant (2013), Ecuador, en la tesis sobre Gestión pedagógica en el aula: “clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos Alfredo Pérez Guerrero de la parroquia Cuchaentza, Cantón Morona Santiago y Alfredo Germani de la parroquia y cantón Sucúa, provincia Morona Santiago, en el año lectivo 2011-2012”, concluye:

... que el docente bilingüe urbano y rural planifica poco las clases; por tanto, usa poco material didáctico y las actividades no contribuyen a la comprensión. Esto disminuye el nivel de aprendizaje de los estudiantes con la consecuente disminución del clima escolar.

El clima escolar adecuado para el aprendizaje que construyen los docentes y estudiantes de ambos planteles en el aula, sufre una ruptura cuando los niños/as retornan a sus casas, en donde la mayoría de sus padres consumen alcohol y generan violencia intrafamiliar y de género. (p.123)

En el contexto nacional, Mendoza (2011), en su tesis: Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la red N° 9 – Callao; concluye:

... que Existe relación entre la dinámica institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9-Callao, de los resultados obtenidos se demuestra que existe relación entre dinámica institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de inicial de la Red N° 9 Callao, al apreciar una correlación moderada por lo que se concluye que si los docentes mejoran la dinámica institucional mejor será el desempeño docente. (p.54)

De igual manera, Pérez (2012), en su tesis: Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla; concluye:

... que existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Así mismo, existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. De igual manera, existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. (p. 58)

Además, Alarcón (2013), en su tesis: Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones educativas privadas en Lima metropolitana, concluye:

... que, con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada. Durante la revisión de la teoría realizada durante esta investigación, se hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad de la educación como en la gestión educativa, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo de los gerentes educativos. (p. 140)

Por su lado, Chipana (2013), en su tesis: Gestión Pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro 2013, concluye:

... que existe una relación directa y positiva entre las variables de la gestión pedagógica y calidad de aprendizaje en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro es positivo y directo a 0.58 de grado de relación, lo cual queda confirmada a nivel de los encuestados (tabla N° 23) y análisis de contenido de la calidad educativa; referente a la comprensión lectora destacada en ambos grupos es el nivel de proceso, que en la UGEL San Román es de 61.4% y Azángaro 57.6%. Por otra parte, en la competencia de Matemática resalta la UGEL San Román en proceso con un 43.5% y en Azángaro en inicio a 60.7%, lo que indica que en ambos lugares los estudiantes no logran su aprendizaje para el grado requerido. (p.176)

De la misma manera, Gamarra, (2014), en su tesis *Percepción de Directivos sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*, concluye:

... que las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes evidencian la existencia de confianza, siendo una categoría importante y de fortaleza para la institución, favoreciendo de esta manera una adecuada atmósfera laboral en la organización. (p. 73)

Por otro lado, Salinas, (2014), en su tesis “*La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao-2013*”, concluye:

... Para la quinta hipótesis específica, se concluye, que la dimensión la participación de los agentes educativos en las actividades de la institución si se relaciona significativamente con la práctica docente la participación de los agentes educativos en las actividades de la institución Educativa Pública PNP “Juan Linares Rojas. En vista que el valor de p hallado es menor que 0.005, entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula por lo que se concluyes que existe evidencia de correlación entre las variables. (p. 78)

Así mismo, Díaz (2016) en su tesis: *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016*, concluye:

... que el nivel de calidad de la gestión educativa, con relación a la dirección institucional soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con la familia y la comunidad, uso de la información e infraestructura y recursos para el aprendizaje; en el marco del proceso de la acreditación en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016, el 41,2 % es regular, el 29,4 % es bueno y el 29,4 % malo. (p. 55)

5.1.2 **Fundamentación científica**

Con la finalidad de dar respaldo teórico a la presente investigación, se ejecutó una compilación de bibliografía nacional e internacional sobre Gestión de calidad y Gestión pedagógica. De esta manera, se consolida la calidad de la gestión y se cuenta con teorías para comprender el tema a profundidad.

5.1.2.1 **Gestión de calidad**

La UNESCO (1996). En *La educación encierra un tesoro*. Editorial Santillana, Madrid-España. Sobre el mejoramiento de la calidad de la enseñanza escolar, plantea que los sistemas educativos modernos establecidos por los Estados - naciones han contribuido en gran medida a formar no solo a los individuos, sino también a transformar la sociedad entera. De aquí que se encuentran sometidos a las críticas de la opinión y a exigencias excesivas cuando la sociedad evoluciona.

Todo país tiene que efectuar de vez en cuando una reforma de su sistema escolar en el plano de los métodos pedagógicos, de los contenidos y de la **gestión**. Sin embargo, por completas que sean esas reformas, es verosímil que la enseñanza escolar siga cumpliendo las principales funciones que desempeña en la actualidad, y su supervivencia va a depender esencialmente, sin duda alguna, de nuestra propia capacidad de preservar su **“calidad”** y su **“pertinencia”**.

Los responsables de la educación deberían abordar el problema de la **calidad** de la enseñanza escolar desde tres puntos de vista: mejorar la preparación de los docentes, la concepción y elaboración de programas de estudio y aspectos conexos y la **gestión de las instituciones educativas**.

En cuanto a la gestión de las instituciones educativas, la escuela es una institución educativa elemental en la que se organizan sistemáticamente actividades prácticas de índole pedagógica. Aun cuando, en la mayor parte de los casos, el docente trabaje solo en su aula, forma parte de un equipo cuyos miembros contribuyen a dar vida a lo que podríamos llamar la cultura de la institución educativa. Difícilmente podría ésta impartir una enseñanza de gran calidad sino es gestionada de modo prudente por el director de la institución educativa, con la cooperación activa de los profesores.

Por último, la mejora de la calidad de la educación debería ser un objetivo fundamental de los responsables políticos en todos los países, sea cual fuere la situación futura.

Ley General de Educación. Ley Nro. 28044 (2003). Artículo 3°. La educación como derecho. La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de **calidad** para todos y la universalización de la **Educación Básica**.

La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo.

El Artículo 8°. Principios de la educación. Establece que, la **calidad**, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

El Artículo 13°. **Calidad de la educación**. Plantea que el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida; además establece que los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo

contemporáneo.

- g) Investigación e innovación educativas.
- h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo. Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

Ley de Reforma Magisterial. Ley N° 29944 (2011).

El Artículo 12. Áreas de desempeño laboral. La Carrera Pública Magisterial reconoce cuatro (4) áreas de desempeño laboral, para el ejercicio de cargos y funciones de los profesores:

- a. **Gestión pedagógica:** Comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la institución educativa y en la comunidad, como a los que desempeñan cargos jerárquicos en orientación y consejería estudiantil, jefatura, asesoría, formación entre pares, coordinación de programas no escolarizados de educación inicial y coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular.
- b. **Gestión institucional:** Comprende a los profesores en ejercicio de los cargos de Director de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Director o Jefe de Gestión Pedagógica, Especialista en Educación de las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada, director y Subdirector de institución educativa.
- c. **Formación docente:** Comprende a los profesores que realizan funciones de acompañamiento pedagógico, de mentoría a profesores nuevos, de coordinador y/o especialista en programas de capacitación, actualización y especialización de profesores al servicio del Estado, en el marco del Programa de Formación y Capacitación Permanente.
- d. **Innovación e investigación:** Comprende a los profesores que realizan funciones de diseño, implementación y evaluación de proyectos de innovación pedagógica e investigación educativa, estudios y análisis sistemático de la pedagogía y proyectos pedagógicos, científicos y tecnológicos.

Por necesidad del servicio educativo, el Ministerio de Educación puede crear o suprimir cargos en las áreas de desempeño laboral.

Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2006). Objetivo estratégico 4: Una gestión descentralizada, democrática que logra resultados y es financiada con equidad.

Resultado 1: Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía.

Una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación. Así mismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias.

El PEN establece las siguientes políticas al 2021:

- a. Cambiar el actual modelo de gestión pública de la educación basándola en procedimientos democráticos y en el planeamiento, promoción, monitoreo y evaluación de políticas estratégicas nacionales.
- b. Reformar la gestión educativa regional y articularla con los ejes de desarrollo nacional y regional con criterios de coordinación intersectorial.
- c. Fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados.
- d. Fortalecer una participación social responsable y de calidad en la formulación, gestión y vigilancia de las políticas y proyectos educativos.
- e. Moralizar la gestión en todas las instancias del sistema educativo.

Calidad de la gestión educativa

Según Díaz (2016), en su investigación sostiene que la **calidad de la gestión educativa** en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria en el Perú, es el nivel óptimo del servicio educativo para mejorar el aprendizaje que deben alcanzar las instituciones educativas de educación básica regular, en cuanto a: dirección institucional, soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con la familia y la comunidad, uso de la información e infraestructura y recursos para el aprendizaje.

Dirección institucional

Se refiere a la visión compartida sobre la orientación de la gestión de la institución educativa hacia la mejora permanente del proceso enseñanza – aprendizaje y el logro de la formación integral de los estudiantes. (SINEACE, 2014)

Soporte al desempeño docente

Son mecanismos que establece la Institución Educativa para orientar la labor del docente al desarrollo de las competencias establecidas en el currículo. Implementa estrategias para identificar potencialidades y necesidades de los docentes, fortalece capacidades y brinda soporte al proceso de enseñanza – aprendizaje. (IPEBA, 2013)

Trabajo conjunto con la familia y la comunidad

Son las acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza – aprendizaje y fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad. (SINEACE, 2014)

Uso de la información

Es el aprovechamiento de la información obtenida a partir de procesos de evaluación y monitoreo, para identificar los aspectos que facilitan y dificultan el desarrollo de las competencias programadas, y para desarrollar acciones de mejora permanente del proceso de enseñanza – aprendizaje. (Gerencia Corporativa, 2012)

Niveles de gestión educativa

Hopkins y Reynolds (2006) sostiene que la acción en los múltiples niveles de gestión perfila un modelo que orienta su organización, funcionamiento y prácticas hacia resultados óptimos. De esa forma, el rol de actores educativos es relevante porque se esmeran en generar dinámicas de cambios internos al final de diagnosticar su centro educativo; a la vez, muestran inquietud por hacer mejor las cosas en coordinación con los demás actores educativos.

El enfoque anterior presume la cimentación de una cultura de colaboración entre los actores educativos; quienes convencidos en su habilidad de generar un cambio hacia una educación con calidad; unen esfuerzos y actúan de manera deliberada por la transformación de sus prácticas como requisito para

mejorar los aprendizajes de los alumnos.

García citado de Brandstadter (2007:67) presenta un listado de dimensiones o niveles de la gestión:

Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.

Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.

Construir un futuro

Construir vínculos

Instalar una cultura de liderazgo.

Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.

Crear las condiciones de crear, desacomodar la educación, buscar alternativas, caminos inexplorados, senderos por construir.

Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones.

Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.

Valles (2003) muestra la manera cómo se desenvuelve la gestión en los colegios, priorizando a la dimensión pedagógica al recoger las experiencias y opiniones de los miembros conformantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos, padres de familia).

Principios básicos de la gestión

Según Money (2004), considera los siguientes principios básicos de una gestión:

Principio de coordinación: la organización debe aspirar a ser un proceso integrador por medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Uno de los medios más eficaces para lograr la coordinación es mantener informado a los miembros de grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas mediante una adecuada comunicación.

Principio de autoridad: consiste en la facultad de plantear y lograr que otros actúen oportuna y adecuadamente sus funciones para lograr los objetivos predeterminados.

Principio de Jerarquía: este principio implica que la estructura orgánica de una organización, establece el grado de autoridad de los diversos niveles educativos. La marcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.

Principio de funcionamiento: De acuerdo a este principio los trabajadores se agrupan dentro de la organización, de acuerdo a sus habilidades, destrezas, aptitudes y especialización.

Principio de delegación: este principio plantea que se debe conferir autoridad por delegación a un subordinado a fin de que realice o cumpla determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad.

Según Coscollar, Dolz, Ferrer, & Iborra (2006), los principios que orientan la gestión educativa son:

Autonomía para la toma de decisiones. Significa que cada integrante de la organización tiene la potestad para tomar decisiones que le permitan cumplir con la misión asignada.

Corresponsabilidad. Se refiere a que cada integrante de la organización evalúe lo que se realiza y lo que no se realiza, asumiendo la responsabilidad por las decisiones que en colectivo se produzcan.

Transparencia. Se relaciona con la administración los recursos humanos, materiales y financieros del colegio con equidad. También apoya a las escuelas para que adopten en su cultura escolar, la transparencia de sus procesos y resultados.

Rendición de cuentas. Se pone en práctica la responsabilidad, que no es otra cosa que informar a la sociedad los propósitos, estrategias, acciones y logros obtenidos.

Enfoques de la gestión educativa

La gestión de cualquier institución debe estar basada en enfoques teóricos. Por ello, Alvarado (1998) destaca tres enfoques de la gestión educativa que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial.

Enfoque burocrático. Forma de organización social basada en la racionalidad para garantizar eficiencia en el logro de los objetivos de una organización. Este enfoque está basado en algunos fundamentos teóricos como: La burocracia se fortalece mediante normas.

Segmentación metódica que fija con anticipación las tareas.

Se establecen cargos según el principio de jerarquía.

Pondera la especialización de sus principales directivos.

Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándares, y es posible prever el funcionamiento de la organización.

Enfoque sistémico. Interrelación de los diversos elementos del sistema educativo para el logro de los objetivos de la educación. Identifica a los componentes de la educación que interactúan entre sí, en busca de propósitos específicos y comunes. Se caracteriza por:

El todo, es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos.

Implica que el todo es primario y las partes secundarias.

El sistema está bien determinado cuando sus elementos están muy bien constituidos en su medio.

Depende de la combinación de los tipos de relaciones.

Está bien integrado cuando sus componentes mantienen relación de coordinación muy desarrollada.

Enfoque Gerencial. Relacionado con el planeamiento educativo, la organización de actividades utilizando eficazmente los recursos para el logro de objetivos. Sus características son:

Racionalidad, sigue una secuencia lógica y es producto del razonamiento del planificador.

Previsión, planeamiento de actividades en base a la historia.

Universalidad, integra todas las áreas de la institución.

Flexible, adaptabilidad a las variaciones.

Continuidad, proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante. (p. 56)

Tipos de Gestión:

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Estratégica: es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones.

Gestión Administrativo: es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial: es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Procesos que apoyan la Gestión de calidad

Proceso Administrativo:

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

Procesos de investigación:

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

Proceso de dirección

Alvarado (1998) en su investigación define a la dirección dentro del enfoque gerencial como la conducción de la organización, basados en un conjunto de decisiones acertadas para promover la participación de todos los administrativos en la marcha exitosa de la empresa o institución.

Es necesario distinguir nítidamente la autoridad del director, debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus deberes funcionales entusiastamente.

En la dirección de las organizaciones o instituciones, es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas.

Como señala: THOMPSON A. y STRICKLAND, A.J. “Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas más confiables de una buena dirección”.

Respecto al concepto de dirección, Otoniel ALVARADO OYARCE (2000) nos dice: “Es la tarea mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo”.

Cualidades de un buen director

Como señalan numerosos expertos, entre ellos, Gvirtz, Zacarias y Abregú, (2011), una nueva concepción de escuela y de la gestión requiere de nuevas formas de liderazgo, asociadas no solo a una persona sino a un equipo de trabajo, donde el director brinda apoyo y ofrece la orientación necesaria para fortalecer la participación colectiva.

Según Gómez (2013), entre las cualidades que manejan las personas que desempeñan funciones de liderazgo, las autoras mencionan algunas que son clave para el buen funcionamiento de una institución educativa:

Capacidad de autogestión

El/la directora debe tener capacidad de “lidiar” consigo misma, algo que para la mayoría de las personas le cuesta mucho hacer. Para poder auto gestionarse, es preciso que se fortalezcan algunas capacidades.

Capacidad de auto monitoreo

El director o directora puede adquirir escribiendo en un cuaderno o pidiéndole la asistencia a alguna persona de confianza dentro de la institución. Lo importante es que existan espacios en los que el director realice un ejercicio de introspección y se pregunte con sinceridad si existen aspectos de su gestión, o incluso si su actitud o personalidad, que de alguna manera interfieran en el desarrollo de una buena escuela y se ponga como objetivo cambiarla.

Capacidad de planificar

La importancia de realizar un plan no se aplica solo a la escuela. Por un lado, el director debe poder guiar el proceso de construcción del plan de mejora en la escuela. Pero, por otro lado, debe poder planificar su gestión en función de cuestiones no contempladas en el plan.

Fundamentalmente debe ser capaz de pensar en la escuela en el seno de su comunidad, para poder determinar objetivos claves para lo que dure su gestión y planificar a largo plazo en función de estos.

Principios de dirección que deben guiar la institución educativa

Según Otoniel ALVARADO OYARCE los principios que deben guiar la dirección de una institución son:

Principio de amortización de metas

Según este principio, las metas de la institución educativa deben lograrse teniendo en cuenta las expectativas de todos los integrantes de la comunidad educativa, es decir, de los profesores, alumnos, padres de familia, administrativos, el gobierno, la población y la sociedad.

Principio de compatibilización de objetivos

Según este principio las metas personales de los miembros de la institución (referidos a los beneficios) deben estar en armonía con las metas institucionales (producción), con el propósito de optimizar el éxito de la institución.

Principio de motivación

El personal que labora en la institución sin duda, para un mejor desempeño de su función o labor requiere de una buena motivación, de ello se deduce que aquel que esté mejor motivado, trabajará y producirá mejor.

PIERO y PRIETO, respecto a la motivación para el trabajo nos dice: “Existe una dinámica de interacción entre la persona y su trabajo, que vendría determinada tanto por las demandas y recursos que plantea el trabajo, como por las demandas y recursos que la persona posee y que intenta satisfacer y aplicar en su trabajo. Cuando mayor sea el ajuste entre las características y objetivos del trabajo y de la persona, mayor será el ajuste entre las demandas y recursos que ofrece el trabajo y la persona, cuyo resultado sería de beneficio

tanto personales (recompensa valorada, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc), como laborales, (mejora de la calidad y cantidad de trabajo)”.

Principio de liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tiene el director para converger, guiar, conducir y dirigir de manera eficaz y optima a los miembros de la institución, generando en ellos un sentimiento de lealtad y entrega total e incondicional sin necesidad del peso obligacional de los mismos.

Según LEPELEY, Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio”.

Del texto citado, se deduce que este principio guía al director y le posibilita el logro de los objetivos y metas institucionales, ya que quien esté convencido y satisfecho con su trabajo, se desempeñará mejor que aquel que no lo está.

Principio de las buenas decisiones

Este principio orienta a la dirección, para que esta se haga, tomando decisiones adecuadas, acertadas y efectivas y para ello se requiere lógicamente que el director posea conocimientos científicos y técnicos necesarios y la experiencia gerencial suficiente.

Las decisiones, para que sean adecuadas deben tener como resultado beneficios que favorezcan a la institución.

Principio de la eficacia de la delegación

Es necesario y pertinente que el director dirija y conduzca la institución con la participación decidida de las personas de su confianza, delegando en ellos responsabilidades y atribuciones que considere conveniente y reservando para él, aquellas que solo pueda ejercerlas personalmente.

La delegación de funciones y responsabilidades, es considerada sin duda, una acción estratégica muy necesaria para lograr las metas institucionales, por ello es pertinente tomar en cuenta ciertos elementos o factores que optimicen esta decisión.

Principio de la supervisión directa

El director debe estar en contacto permanente con los administrados, de tal manera que le sea viable, observar, valorar y evaluar las funciones y responsabilidades que cumplen cada uno de ellos. Esto debe hacerse de manera directa, amigable y orientadora.

Principio de comunicación efectiva

La comunicación es fundamental en la convivencia institucional, en tal sentido, ella debe ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar.

Principio de cambio continuo

El dinamismo, que debe caracterizar al director, y que conduce al cambio permanente de las condiciones físicas y tecnológicas de la institución es sumamente necesario, ya que de ello depende desarrollar una buena dirección para lograr las metas y fines que se persigue.

Toma de decisiones

Una de las tareas claves y fundamentales que debe realizar el director de una institución o empresa educativa, es sin duda la toma de decisiones.

Decidir sobre lo más conveniente, o lo más adecuado para lograr los fines y objetivos de la empresa o institución es la acción suprema que debe afrontar todo directivo.

La razón o razones que motiva al directivo tomar una determinada opción, que constituya la más conveniente para la empresa o institución, supone tomar en cuenta una serie de condiciones y requisitos que caracterizan a un buen líder.

En la gestión de empresas e instituciones educativas reviste gran importancia el tema de la toma de decisiones, así como el liderazgo de calidad. Al respecto GALLEGOS nos dice: “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá que ser necesariamente un Líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos; se deduce que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión que trascienda los parámetros del centro

educativo. El sistema educativo necesita directores-líderes que combinen los procesos de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son factores limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa”.

Tomar una buena decisión es sinónimo de un liderazgo de calidad. La historia de los negocios y corporaciones demuestra la existencia de relevantes y connotados líderes, que con sabias decisiones condujeron al éxito a las empresas que tuvieron bajo su conducción. Así por ejemplo tenemos al ex presidente y director de General Electric Company John F. Welch, Jr., que en un artículo publicado en la década del 90 en la revista *Fortune*, plantea seis normas para una gestión y decisión eficaz.

La delegación

El desempeño de cargo de gerente o director de una empresa o institución, supone la disposición de un conjunto de funciones estratégicas muy importantes, que no deben ni pueden ser interferidas por actividades poco trascendentes, o que requieren para su realización, de una mayor especialización de quien las ejecuta.

Considerando que la responsabilidad del director se encuentra saturada por una complejidad de funciones, que absorben su tiempo y atención de manera total, es conveniente que éste delegue diligencias y responsabilidades a personas de su confianza para realizar las tareas que le corresponde, con la misma eficiencia que él los haría.

La delegación es un instrumento muy valioso para la marcha exitosa de las empresas e instituciones educativas.

Tradicionalmente el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de las empresas. No era de uso común asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de "Gestión" en educación.

Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales que han dado lugar a la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende

por gestión en el campo de la educación hace que a menudo esta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campos de la gestión escolar.

Namo de Mello (1998), señala que "hemos avanzado lo suficiente para saber que la superación de los impases de la educación en Latinoamérica dependerá menos de afirmaciones doctrinarias y más de desarrollar nuestra capacidad de reducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios de la población" y agrega.... "podemos hoy reafirmar....de que esta capacidad de gestión debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada.

Gestión administrativa

Para una mejor comprensión del término gestión Administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular.

El termino gestión entre otros conceptos descritos anteriormente se define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio. En este sentido, palladino y palladino (1998:9) plantean que: "La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, corto, y mediano plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación.

La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

El Director como Gerente en la Gestión Administrativa:

Según el Marco de Buen Desempeño Directivo (2016), el gerente o director de un centro educativo ocupa un lugar de suma importancia para la creación de una verdadera comunidad de enseñanza ya que este interviene de manera decisiva en los procesos institucionales y en la orientación de los procesos pedagógicos. Es una persona clave en el desarrollo de un centro educativo por lo que debe crear una mística de trabajo y una cultura organizacional que lleve al desarrollo e identidad de la institución que dirige, es por todo esto que el gerente o director de un centro educativo debe exhibir unas habilidades desempeñar unos roles y tener un perfil que le permita desempeñar tan importante función, cada uno de estos aspectos será enunciado a continuación.

Habilidades:

Una habilidad es una capacidad desarrollada para tratar con éxito problemas que se pueden presentar en el tiempo, aquí se destacan cuatro habilidades básicas que los gerentes directores, emplean en la búsqueda de sus logros, estas son:

Técnicas:

Debe poseer amplio conocimientos de las funciones que ejerce de manera científica, esto es la aplicación de métodos teóricos y procedimientos para solucionar los problemas que se presentan.

Conceptual:

Debe de poseer todas las informaciones sobre el panorama de la institución en la cual se desenvuelve a fin de que la toma de decisiones sea correcta y sobre bases concretas.

Estratégico:

La estrategia se diseña partiendo del nivel de informaciones que se posee y consiste en diseñar mecanismos creativos e ingeniosos para resolver problemas en beneficio del centro educativo.

Humano:

Su trabajo está basado en comprensión de los diferentes conflictos interpersonales motivados por diferentes causas por lo tanto tiene que trabajar en colaboración con todos como un solo equipo y crear las condiciones en la que cada individuo se sienta en libertad de tomar iniciativa individual, expresando sus ideas y luego de una participación colectiva y discusión que estas ideas sean asumidas o rechazadas.

Tradicionalmente el uso de cada una de estas habilidades dentro de la organización era según la instancia o departamento que encabezara el directivo o el rol que este desempeña. Así también que las actividades técnicas eran más necesarias en los niveles inferiores que en los demás niveles de la dirección, las actitudes humanas que tienen importancia siendo en todos los niveles de la organización y las habilidades conceptuales como muy importante a nivel superior, sin embargo, en la nueva modalidad de gestión educativa que requiere que el administrador directivo de los diferentes niveles, comparta todas esas habilidades con el mismo grado de importancia.

Funciones del director:

Según Koont (1983) Chiavenato (1999), Amarante (2000) la aplicación del proceso de dirección se da de manera cíclica a través del cual se planifica, se organiza, dirige y controla a la gestión escolar, estos componentes se analizarán a continuación.

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

- b) **La Organización:** que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos programáticos y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.
- c) **La dirección:** asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos los proyectos educativos para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.
- d) **El control y seguimiento de la gestión,** para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidad y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Rol del Gerente Director:

Un rol es un conjunto de comportamientos percibidos, reales o esperados que reflejan una determinada posición en una organización. Minberg destaca tres roles:

Los roles interpersonales: están relacionados con la aplicación continua de un comportamiento directivo rutinario.

Los roles informativos: tienen que ver específicamente con la recepción y transmisión de la información.

Los roles de decisión: una de las actividades más importantes de la dirección es precisamente la toma de decisiones, donde los directivos inician innovaciones y cambios para hacer que su realidad sea operativamente, más efectiva y eficiente.

Sistema de dirección escolar

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) la gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que

reorienta el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño. La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente – director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas. Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya no son garantía de una buena gestión; esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realizan, lo que ha generado una suerte de improvisaciones en la asignación a este importante cargo y función. En este contexto, y en el marco de La escuela que queremos, se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio. El Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencian un conjunto de procesos que en suma nutren a todo el sistema.

En la figura 1, se muestran los componentes y procesos que interactúan dentro del Sistema de Dirección Escolar:

Figura 1. Sistema de Dirección Escolar



Fuente: Marco del buen desempeño directivo

Para garantizar un acompañamiento acorde a la importancia sustancial que tiene la función directiva, este sistema está constituido por los siguientes componentes:

Marco de Buen Desempeño del Directivo. Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores. La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el

administrador burocrático. Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

Evaluación de acceso a cargo directivo. Es la identificación de los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o sub director escolar. Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva, para ello, se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizaje de los estudiantes. Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo, y de evaluación de directores, estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y el Marco de Buen Desempeño del Director. El proceso de selección se iniciará durante el año 2013, y el ejercicio de la función de directores y sub directores nombrados comenzará en el año 2014, que es cuando empezará a regir la asignación especial por cargo. El proceso de evaluación para acceder a las plazas orgánicas de directores y subdirectores constará de dos etapas: la primera, será clasificatoria a nivel nacional; y la segunda, a nivel local, para los maestros que lograron el puntaje necesario en la prueba. Ambas etapas, se realizarán a través de medios digitalizados en los centros asignados para tal fin. La segunda etapa de la evaluación docente consistirá en la resolución de un caso práctico de gestión escolar. Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades - exclusivas o compartidas- entre el MINEDU y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y

responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo cumplimiento de los objetivos del concurso.

Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores. Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades; y se moldean desempeños en los docentes que asumen la función de directivo escolar. El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

Asignaciones e incentivos. Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar una dirección generando perspectivas de desarrollo profesional, y consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes: - Liderazgo y reconocimiento social; que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país. Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento, la certificación). - Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial; el cual se consignará en el reglamento correspondiente. - Acceso a espacios colegiados de desarrollo profesional y social. Como una acción de inicio se instala el Comité Consultivo de Directivos Líderes.

Clima organizacional en las instituciones educativas

Cada institución posee características propias que la hacen particulares y diferentes de otras instituciones las mismas que determinan un estilo propio

de gestión. Al respecto, Scott (2003), luego de realizar una investigación en diversos sistemas escolares encontró que el clima organizacional tiene influencia sobre el rendimiento del profesor, de acuerdo a su explicación, el docente presta mayor atención a su entorno laboral que a sus alumnos, situación que afecta directamente el trabajo con los alumnos, encontró relacionadas la eficiencia del docente con un buen clima organizacional en la institución. Esta situación hace posible que los individuos no se sientan comprometidos con la institución, pero dicha condición dependerá en gran medida del estilo de gestión que se lleve a cabo en cada organización.

Lo señala Barber (1987:43) “Organizational climate has been defined as the collective personality of a school or enterprise the atmosphere as characterized by the social and professional interactions of the individuals in the school”. En un sentido más amplio la idea de gestión hace referencia... “a la previsión de acciones que permitan que una institución obtenga las metas propuestas” Kremenchutzky y otros (1994). Se concibe la gestión de las instituciones educativas como la tarea de conducción de los procesos, orientada a lograr que los aprendizajes de los alumnos se realicen en el mayor nivel de logro.

Es importante detectar y reflexionar acerca de las diferentes fortalezas y debilidades que existen dentro de cada organización, de modo que se pueda sensibilizar y motivar a los directivos, padres de familia, los alumnos, las autoridades municipales y regionales, es decir la participación de la sociedad en su conjunto de modo que se alcancen los objetivos. Los procesos de gestión de las instituciones educativas deben tener como misión principal la búsqueda permanente de la eficiencia y la eficacia, y tiene relación con “... lo que se espera de un producto, de un proceso del servicio que presta la escuela, conjunto que refleja el grado en que éstos satisfacen las necesidades de quienes las demandan o reciben, es decir de los beneficiarios de la escuela” (Replad, 1994)

Entre tanto, como menciona Cherrington (1989:269) “Employees are more satisfied and performance better in some organizational climates than in others”, incluso las organizaciones promueven que cada miembro se desempeñe en los diferentes niveles de la organización. Es posible afirmar

que el tipo de clima que se fomenta en la escuela influye en la obtención y concreción de la calidad de motivación y la satisfacción del desempeño de los miembros que conforman dicha institución: directivos, profesores y la comunidad en su conjunto.

Sin embargo, debemos reconocer que la escuela es importante no solo por la infraestructura, la pertinencia en la planificación de sus objetivos, también depende de los valores personales que poseen directivos, docentes y educandos quienes generan conocimiento los mismos que son el componente activo de la gestión. “The learning climate of a school takes into account certain forces in the school s social system. The social system we are most interested in the set of relationships between and among students, teachers, principals, parents and other which are most relevant to the academic learning that takes place in a school” Brookover, Erickson, y McEvoy (1997:27).

De acuerdo a lo manifestado por Domínguez (1996), considerando la función del líder y el tipo de intervención de los profesores, son seis los tipos de clima organizacional en las escuelas:

a. Clima abierto:

El director no precisa vigilar de cerca las actuaciones de los docentes, pues posee habilidades para fomentar el trabajo y que estos pongan en práctica su iniciativa y su propio liderazgo.

Los docentes obtienen satisfacción en su trabajo y están suficientemente motivados para resolver sus dificultades.

Los profesores se ven satisfechos con su “rol” y con su vínculo con la organización escolar.

El director establece equilibrio entre el énfasis de obtener objetivos de la institución y la presión de los miembros para satisfacer las necesidades personales y del grupo.

El director es líder hábil y de gran influencia canaliza los sentimientos del grupo, reconoce las diferencias de opinión y las tensiones, posee capacidad de diálogo y persuasión personal, motiva a los miembros a orientar sus energías creativas responsablemente hacia la obtención de los objetivos, favoreciendo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales y sociales.

b. Clima autónomo:

El sistema de dirección brinda amplia libertad para promover las interacciones del grupo a fin de satisfacer necesidades y alcanzar los objetivos de la institución.

Se dan normas y reglamentos para facilitar diversas tareas, y el estilo de liderazgo hace viable el cumplimiento asumiendo tales normas y reglas.

El estilo de gestión y moral organizativa es elevado a la innovación, la dirección que se ejerce está presta a incorporar cambios y novedades a la estructura de la organización.

c. Clima controlado:

La dirección enfatiza la obtención de los objetivos a fin de cumplir con las necesidades de grupo.

Se presenta un elevado nivel de formalización en las relaciones de grupo, las relaciones y vínculos de asociación y cooperación voluntario se presentan débiles.

El trabajo docente no se separa de las normas directivas y de control.

Los docentes realizan sus deberes sin exponer diferencias de criterio sobre las normas establecidas por la organización.

Realizan tareas y esperan que se le instruya a cada uno como han de realizarla.

Los profesores no comparten tiempo para desarrollar otro tipo de relaciones ni con la dirección ni con los demás miembros de la institución.

Estructura autoritaria del director, escasas participaciones de los miembros parecen ser relaciones que caracterizan este clima.

d. Clima familiar:

Se prioriza la satisfacer las necesidades de grupo sobre las metas de la organización

Las lealtades de los miembros, están más orientadas hacia los intereses profesionales que hacia los organizativos.

La dirección evita el surgimiento de cambios que alteren el “ambiente familiar” que distingue al clima de la institución.

La evolución del equipo docente y del centro no es preocupación de la institución.

e. Clima paternal:

El director está presente en todos los eventos y participa en los pequeños detalles de la vida de la institución.

Instruye frecuentemente en lo que debe y no debe hacerse para lograr un buen rendimiento.

Muestra consideración y un aparente interés por el bienestar personal de los miembros, es exageradamente paternal, no tiene mayor interés por satisfacer las verdaderas necesidades de los miembros trata de servirse de ellos.

Muestra gran interés por el trabajo, actitud que es observada y aceptada por el grupo de docentes, aunque no ofrece un ideal u objetivo que estimule al grupo, se evidencia poco motivador.

Como resultado se observa bajo rendimiento, poca cohesión en las relaciones con la dirección, insuficiente nivel de satisfacción, respeto a la labor realizada.

f. Clima cerrado:

La dirección de acuerdo a las normas, tiene en cuenta la disciplina como norma de control en las distintas actividades de la organización para que de esta manera trabajen con mayor dedicación.

Se observa a los docentes escasa iniciativa, la ausencia de canales de comunicación flexible con la dirección ocasiona una sensación de arbitrariedad en la institución, la actuación del director no muestra interés en resolver los impedimentos que los docentes encuentran en el desarrollo de su trabajo.

El director enfoca el trabajo hacia el cumplimiento de lo establecido por las normas; los docentes no ofrecen mayor resistencia, y los destina a tareas limitadas, no se aprovecha la inventiva y capacidad creadora de los docentes, la pasividad, la rutina el desinterés y la falta de responsabilidad en el trabajo son características típicas de este clima.

En cuanto a las instituciones educativas Boy&Payne citados en Nuñez y Chian Vega, (2004: 1), señalan que “un aspecto importante de cualquier institución

educativa es la calidad de su ambiente psicosocial aquellas características del ambiente que tienen una orientación social, ya sea en cuanto a su origen o a sus resultados”. Entonces, empleado en este contexto educativo, el ambiente se refiere a la atmósfera, al clima que prevalece en la institución y la satisfacción de los individuos que la componen.

Una institución educativa al igual que otras organizaciones posee un contexto psicosocial propio ya que en ella interactúan individuos (personal docente, directivo entre otros), donde los procedimientos, la toma de decisiones, las relaciones con los superiores o las interacciones profesionales y sociales con los compañeros de trabajo, determinan un clima que puede o no producir niveles de satisfacción que modifican el comportamiento de los miembros de una organización.

5.1.2.2 Gestión Pedagógica

Para hacer una valoración sobre la gestión pedagógica, desarrollada en las instituciones educativas objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término "Gestión Pedagógica".

La definición de uso del término "Gestión Pedagógica" se ubica a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina y en particular en la República Dominicana es a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cuando hace uso y aplicación del término.

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto, está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte Sander (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que el educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumnos.

De acuerdo con Freeman (1994), La Gestión Pedagógica es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos los estudiantes aprendan para la vida.

Montoya (2010) Conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos, control y evaluación, que deben orientarse al logro de los objetivos propuestos en el PEI y el PCI, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa.

5.1.2.3 Condiciones necesarias para la Gestión Pedagógica:

En estudios realizados por la doctora Schmelkes (1990), basado en una revisión extensa sobre la eficacia y eficiencia de la escuela demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa son escuelas cuya práctica demuestran; trabajo en equipo, sus integrantes fija o establecen objetivos y metas comunes demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres:

a) El Clima Escolar:

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar.

b) El trabajo en equipo

Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tarea cumpla ciertos requisitos:

En Primer Lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es en este caso determinante para la fijación de metas y la distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las escuelas, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo.

En segundo lugar, estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes. Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención. El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.

En tercer lugar, ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, la balcanización o el trabajo en equipo fácil, son ejemplos claros del reto que implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para los integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen.

En cuarto lugar, necesitamos formarnos en y para la colaboración. Una de las razones por las que nos cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en nuestros alumnos es quizás, la falta de habilidades para hacerlos nosotros mismos. Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en nuestros años de estudio. Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestras, con sus acciones de que él o ella está haciendo equipo con sus colegas. Los docentes también tienen necesidades de seguir aprendiendo y en este campo, falta mucho por recorrer.

Por último necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales; en el entendido de que la fortaleza del grupo escriba en las potencialidades individuales. En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderoso que los objetivos individuales a la suma de estos.

c) Centrar la atención en los objetivos de la escuela

Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa. Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas. Para muchos

el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los alumnos o el acatamiento de órdenes de las autoridades. En estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo término. La muestra más clara es el tiempo efectivo que se dedica a ellos.

Por desgracia, existen muchas escuelas y maestros que en el afán de sobresalir en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de alumnos para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso como institución es la formación de todos sus alumnos de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos y no solo la que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades. Incluso dentro de la escuela, muchos maestros dedican sus esfuerzos e invierten sus energías en actividades que poco tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos.

5.1.2.4 Rol del Docente en la Gestión Pedagógica:

Según el MINEDU (2014), el papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.

En el modelo pedagógico curricular el docente es considerado como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y alumnos, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa. En este rol el docente es un mediador entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como

mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar.

El docente como mediador tiene que estar en capacidad de proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los alumnos desde su posición de enseñar a pensar y aprender a aprender, a fin de apoyar en la construcción del conocimiento y en la realización de actividades que favorezcan el desarrollo del perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las demandas que surgen de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de procesos curriculares, dentro de metodologías integradoras y específicas estrategias de aprendizaje.

El docente como mediador atiende a los distintos tipos de conocimientos que implica el aprendizaje autónomo:

- a) conocimiento declarativo sobre los procesos de aprendizaje el cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a dominar.
- b) conocimiento procedimental referido a cómo llevar a cabo los procesos requeridos para un dominio operacional, que es en esencia un contenido cognitivo y psicomotor.
- c) conocimiento actitudinal sustentado en contenidos sobre los valores, intereses y eticidad que guiarán los procesos.

En la enseñanza la mediación fortalece los vínculos socioemocionales, morales y cognitivos para observar, comprender y mejorar el aprendizaje en los procesos de mediación, la actividad del docente se desplaza hacia el alumno, eje central de la acción; el saber hacer de la acción se concreta por el aprendizaje de técnicas a través de experiencias, talleres, simulaciones, ensayo de trabajo colaborativo, entre otros.

El rol del docente como investigador implica la búsqueda de información a todo nivel, docentes alumnos padres y representantes en actividades de revisión de materiales de discusión de sus pertinencia en los proyectos planteados, la interacción constructiva sobre los contenidos tratados conlleva al análisis, interpretación y cotejo en el proceso de trabajo hacia la integración

de los diversos elementos que permiten conformar el proyecto como producto.

Los proyectos educativos generados en el aula obligan al docente a considerar la investigación como actividad práctica orientada a la búsqueda de conocimientos ya establecidos a fin de conocer más sobre un hecho concreto que permita el planteo de nuevas visiones, adecuación a un contexto, resolución de problemas, e introducir cambios y sumar esfuerzos para que estos se concreten. Según Corrales Jiménez (1994), el abordaje y concreción de proyectos educativos en el aula, demandan a los docentes convertirse en investigadores de su propio quehacer cotidiano, en especial si asumen una actitud crítica y experimental con respecto a su trabajo en el aula. Sin embargo, el docente necesita apoyo en el intento de generar una nueva cultura de investigación en la escuela. Esta acción de investigación debe concentrarse en la interacción, utilizando preguntas y respuestas, cambios de temas, comentarios evaluativos entre otros.

La acción de investigación conjuga el ser, conocer, hacer y convivir en un proceso dividido en fases que implican familiarizarse con la información, revisiones constantes, discusión de temas, cambios de acción y de rutina, se generaliza la participación y se acoge el proyecto por parte del colectivo; entre todos revisan las regulaciones o normas, acuerdos y reglas, entre una actividad y otra.

En Opinión de Corrales y Jiménez: Los docentes investigadores reconocen que el proceso de enseñanza aprendizaje es muy complejo, en el cual intervienen distintas variables los educadores investigadores pueden realizan acciones en el proceso enseñanza aprendizaje de forma sistemática. De manera que estos docentes se puedan dar cuenta de que uno de los objetivos de la investigación en el aula, es documental el modo en que ellos enseñan y en el que los estudiantes aprenden.

Los proyectos de investigación educativa permiten al docente desarrollar competencias para la indagación socioeducativa, además de la oportunidad de observar, reflexionar, hacerse preguntas e interpretar la información, generándoles conocimientos en su desarrollo profesional y mejoramiento en los procesos de la gestión administrativa en la Educación Básica.

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

1. Política pedagógica

El Ministerio de Educación elabora la Política Pedagógica que tiene por objetivo garantizar a todos los estudiantes el acceso a aprendizajes significativos y de calidad, regula y articula de manera coherente los factores de calidad señalados en el artículo 13° de la Ley General Educación, e incluye lineamientos y acciones fundamentales respecto a:

- a) El diseño, diversificación, implementación y utilización de los currículos.
- b) El enfoque, organización y conducción de los procesos pedagógicos en las Instituciones Educativas.
- c) La generación de un entorno educativo armonioso, confiable, eficiente, creativo y ético.
- d) El diseño, producción, distribución y utilización de los materiales educativos.
- e) El diseño y práctica de la tutoría y orientación educativa.
- f) El diseño, organización y conducción de la formación inicial y en servicio de los profesores.
- g) El enfoque del sistema de evaluación educativa y el uso de sus resultados.
- h) El diseño y utilización de instrumentos confiables de gestión pedagógica.

2. Elaboración de la política pedagógica

La Política Pedagógica Nacional se elabora considerando el Proyecto Educativo Nacional y los lineamientos de política educativa, en consulta con el Consejo Nacional de Educación, los Gobiernos Regionales, profesores, académicos e investigadores de diversas disciplinas, organizaciones representativas de los pueblos indígenas y comunidades campesinas y otras de la sociedad civil que desarrollan iniciativas relativas a la educación.

La Política Pedagógica Regional es elaborada por la Dirección Regional de Educación, en el marco de la Política Pedagógica Nacional, con la opinión de los Consejos de Participación Regional.

3. Contenidos del Currículo Nacional

El Currículo Nacional de la Educación Básica Regular es elaborado por el Ministerio de Educación. Contiene principalmente, los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al concluir cada nivel, así como las formas de

evaluarlos. Estos aprendizajes deben ser una especificación de los objetivos de la Educación Básica, estar fundamentados en un diagnóstico de la realidad social, multilingüe y pluricultural de la infancia y la adolescencia; tener un sustento pedagógico y guardar coherencia con los principios y fines de la educación peruana, establecidos en la Ley General de Educación.

4. Elaboración y aprobación del Currículo Nacional

El Ministerio de Educación, a partir de los fines y principios de la educación peruana, señalados en la Ley General de Educación, del Proyecto Educativo Nacional y de la Política Pedagógica Nacional elabora el Currículo Nacional de la Educación Básica Regular. Su aprobación o la modificación de su enfoque supone necesariamente un proceso de validación previo y su elaboración requiere la opinión y la participación activa del Consejo Nacional de Educación.

El Ministerio de Educación realiza periódicamente revisiones, evaluaciones y consultas con los actores del Estado y la sociedad civil para actualizar y mejorar en lo que corresponda el Currículo Nacional de la Educación Básica Regular, con el propósito de asegurar el logro de sus objetivos y la calidad de los aprendizajes.

5. Lineamientos generales de diversificación curricular.

El Ministerio de Educación establece los lineamientos para la diversificación curricular a nivel regional e institucional para que, basados en el Currículo Nacional de la Educación Básica Regular, se construyan currículos pertinentes a las características específicas, necesidades y demandas de los estudiantes en función de sus entornos socioculturales, lingüísticos y económico-productivos.

Para lograr que la diversificación curricular contribuya a la pertinencia de la educación, debe ir acompañada de enfoques flexibles, contextualizados y relevantes de la enseñanza y el aprendizaje y de la gestión educativa.

La diversificación curricular a nivel regional es conducida por la Dirección Regional de Educación en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Local. El diseño que formule debe tener opinión de los Consejos Participativos Regionales y Locales. Donde corresponda opinan las organizaciones de pueblos indígenas y comunidades campesinas.

6. Propuesta curricular de la institución educativa

La construcción de la propuesta curricular de la Institución Educativa, que se formula en el marco del Currículo Nacional de la Educación Básica Regular y se orienta por el Diseño Regional, tiene valor oficial. Se realiza a través de un proceso de diversificación curricular conducido por el Director con participación de toda la comunidad educativa y forma parte del Proyecto Educativo de la Institución Educativa. Se efectúa a partir de los resultados de un diagnóstico de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje de la población beneficiaria.

Las Instituciones Educativas Unidocentes y con aulas multigrado podrán formular su propuesta curricular en el ámbito de la red educativa.

5.1.2.5 PROCESO PEDAGÓGICO

El proceso pedagógico es el conjunto de hechos, interacciones e intercambios que se producen en el proceso de enseñanza aprendizaje, dentro o fuera del aula. Todo proceso pedagógico de calidad, en el marco de una pedagogía para la diversidad, requiere:

- a) Establecer un clima de motivación, solidaridad, aceptación, confianza, abierto a la diversidad y la inclusión, y adecuados vínculos interpersonales entre estudiantes.
- b) Evidenciar altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes.
- c) Diversificar los procesos de aprendizaje de acuerdo a las características y capacidades de cada alumno.
- d) Acordar con los estudiantes normas de convivencia en el aula que faciliten un ambiente agradable, tolerante, respetuoso, estimulante y facilitador del trabajo educativo y las relaciones sociales.
- e) Utilizar de manera óptima los recursos disponibles en el aula, en la Institución Educativa y en la comunidad.
- f) Asumir responsabilidades directas en la orientación permanente de sus propios estudiantes.
- g) Propiciar en el estudiante la investigación, la reflexión crítica, la

creatividad, así como su participación democrática en la vida de la Institución Educativa y la comunidad.

- h) Fomentar el interés y la reflexión crítica de los procesos más relevantes de la vida pública local, regional y nacional.
- i) Diseñar y poner en práctica procesos e instrumentos de gestión pedagógica.

5.1.2.6 PRACTICA DOCENTE

La práctica docente es de carácter social, objetivo e intencional. En ella intervienen los significados, percepciones y acciones de las personas involucradas en el proceso educativo (alumnos, docentes, padres, autoridades, etc.). También intervienen los aspectos políticos institucionales, administrativos y normativos que, en virtud del proyecto educativo de cada país, delimitan el rol del maestro.

La práctica docente es una actividad compleja que se desarrolla en escenarios singulares, cargada de conflictos que requieren pronunciamientos políticos y éticos.

Son espacios de análisis, reflexión y producción de conocimiento sobre la enseñanza, la institución educativa y los contextos.

Para Elena Achilli es “Un conjunto de actividades, interacciones, relaciones que configuran el campo laboral del sujeto, en determinadas condiciones institucionales y socio históricas.

Se desarrolla cotidianamente en condiciones sociales, históricas e institucionales; es significativa para sociedad y maestro.

5.1.2.7 Dimensiones de la práctica docente

Según Yábar (2013), al considerar la práctica docente como una trama compleja de relaciones, se hace necesario distinguir algunas dimensiones para un mejor análisis y reflexión sobre ésta:

Dimensión Personal: El profesor ante todo es un ser humano, por tanto, la práctica docente es una práctica humana. El docente debe ser entendido como un individuo con cualidades, características y dificultades; con ideales, proyectos, motivaciones, imperfecciones. Dada su individualidad, las

decisiones que toma en su quehacer profesional adquieren un carácter particular.

En este ámbito, la reflexión se dirige a la concepción del profesor como ser histórico, capaz de analizar su presente con miras a la construcción de su futuro. Es importante mirar la propia historia personal, la experiencia profesional, la vida cotidiana y el trabajo, las razones que motivaron su elección vocacional, su motivación y satisfacción actual, sus sentimientos de éxito y fracaso, su proyección profesional hacia el futuro.

Dimensión institucional: La escuela constituye una organización donde se despliegan las prácticas docentes. Constituye el escenario más importante de socialización profesional, pues es allí donde se aprenden los saberes, normas, tradiciones y costumbres del oficio. En este sentido, “la escuela es una construcción cultural en la que cada maestro aporta sus intereses, habilidades, proyectos personales y saberes a una acción educativa común”.

La reflexión sobre esta dimensión enfatiza las características institucionales que influyen en las prácticas, a saber: las normas de comportamiento y comunicación entre colegas y autoridades; los saberes y prácticas de enseñanza que se socializan en el gremio; las costumbres y tradiciones, estilos de relación, ceremonias y ritos; modelos de gestión directiva y condiciones laborales, normativas laborales y provenientes del sistema más amplio y que penetran en la cultura escolar.

Dimensión interpersonal: La práctica docente se fundamenta en las relaciones de los actores que intervienen en el quehacer educativo: alumnos, docentes, directores, madres y padres de familia. Estas relaciones son complejas, pues los distintos actores educativos poseen una gran diversidad de características, metas, intereses, concepciones, creencias, etc. La manera en que estas relaciones se entretajan, constituyendo un ambiente de trabajo, representa el clima institucional que cada día se va construyendo dentro del establecimiento educativo.

El análisis de esta dimensión supone una reflexión sobre el clima institucional, los espacios de participación interna y los estilos de comunicación; los tipos de conflictos que emergen y los modos de resolverlos, el tipo de convivencia de la escuela y el grado de satisfacción de

los distintos actores respecto a las relaciones que mantienen. Finalmente, es fundamental analizar la repercusión que tiene el clima escolar en la disposición de los distintos miembros de la institución: docentes, directivos, administrativos, apoderados y estudiantes.

Dimensión social: La dimensión social de la práctica docente refiere a “el conjunto de relaciones que se refieren a la forma en que cada docente percibe y expresa su tarea como agente educativo cuyos destinatarios son diversos sectores sociales”.

Además de esto, se relaciona con la demanda social hacia el quehacer docente, con el contexto socio-histórico y político, con las variables geográficas y culturas particulares. Por otro lado, es esencial rescatar “el alcance social que las prácticas pedagógicas que ocurren en el aula tienen desde el punto de vista de la equidad”.

El análisis de esta dimensión implica la reflexión sobre el sentido del quehacer docente, en el momento histórico en que vive y desde su entorno de desempeño. También, es necesario reflexionar sobre las propias expectativas y las que recaen en la figura del maestro, junto con las presiones desde el sistema y las familias.

Dimensión Didáctica: Esta dimensión se refiere “al papel del docente como agente que, a través de los procesos de enseñanza, orienta, dirige, facilita y guía la interacción de los alumnos con el saber colectivo culturalmente organizado para que ellos, los alumnos, construyan su propio conocimiento”.

En este sentido, la función del profesor, en lugar de transmitir, es la de facilitar los aprendizajes que los mismos estudiantes construyan en la sala de clases.

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

Dimensión Valoral: La práctica docente no es neutra, inevitablemente conlleva un conjunto de valores. Cada profesor, en su práctica educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios. En definitiva, el maestro va mostrando sus visiones de mundo, sus modos de valorar las relaciones humanas y el conocimiento y sus maneras de guiar las situaciones de enseñanza, lo que constituye una experiencia formativa.

5.1.2.8 EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

La evaluación es un proceso continuo orientado a identificar los logros, avances y dificultades de aprendizaje de los estudiantes. Tiene como referente los aprendizajes específicos del Currículo Nacional de la EBR (Educación Básica Regular) y de sus diversificaciones, la calidad de los procesos pedagógicos, los principios y fines de la educación establecidos en la Ley General Educación. Utiliza criterios, indicadores de logros y escalas de evaluación que permitan recoger información válida y confiable para tomar decisiones en función de mejorar el proceso pedagógico y los resultados educativos de los estudiantes. El Ministerio de Educación establece las normas nacionales de evaluación, promoción y repetición de año o grado de estudios; y la Dirección Regional de Educación y la Institución Educativa, las normas específicas.

5.1.2.9 PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN

Participan en la evaluación de los procesos y resultados de aprendizaje, además de los profesores:

- a) Los estudiantes en la evaluación de su propio aprendizaje y en el de sus compañeros, en base a criterios previamente anunciados.
- b) Las familias de los estudiantes, al recibir de parte de los profesores la comunicación oportuna de los logros, progresos y dificultades de aprendizaje, para apoyar las acciones de recuperación más convenientes.

5.1.2.10 COMPONENTES PARA UNA NUEVA GESTIÓN PEDAGÓGICA

a) Nuevos paradigmas educativos

Un elemento central para que se desarrolle una gestión pedagógica eficiente y comprometida es identificar cuáles son los planteamientos básicos de los enfoques y modelos pedagógicos. Es indispensable que como directivos puedan imbuirse de estos para que nuestras instituciones educativas puedan responder mejor a las necesidades de nuestros alumnos.

En ese sentido consideramos que este primer componente de la gestión pedagógica debería contemplar aspectos referidos a:

Comprender y valorar los modelos pedagógicos tradicionales e innovadores.

Identificar los cambios de roles de los diversos agentes educativos.

Valorar la participación de la familia como aliada de la educación de sus hijos(as).

Manejar algunas estrategias para enfrentar las resistencias al cambio.

b) Gestión para el mejoramiento de la calidad educativa

Una preocupación que tienen normalmente los directivos es cómo lograr que las instituciones educativas sean efectivas y demostrar que pueden responder a las necesidades de los estudiantes para que estos puedan desenvolverse dentro de la comunidad y fuera de ella.

Nos importa que como directivo pueda saber cómo organizar el trabajo de los docentes para dinamizar los procesos de aprendizaje de los estudiantes y tener indicadores claros para evaluar la eficacia del trabajo curricular y de gestión.

Por tanto, consideramos necesario abordar en este componente de la gestión pedagógica los siguientes puntos:

Reconocer qué necesita aprender el estudiante de su comunidad para responder tanto a las exigencias de su comunidad y del país, y para esto deberá tener en claro dos cosas: qué capacidades necesita desarrollar y qué esperan los miembros de la comunidad de la institución educativa.

Identificar con qué aliados cuenta para lograr ese gran objetivo y qué responsabilidades tiene cada uno de los que están comprometidos para esta tarea, para que así pueda organizar mejor su trabajo y el de la institución.

Reconocer en los logros y dificultades en qué medida la institución educativa realmente está siendo efectiva, es decir si responde a las necesidades, intereses de los alumnos(as), demandas y exigencias de la localidad y del sistema educativo.

c) Disciplina escolar

El propósito que tradicionalmente se le ha asignado a la institución educativa es el aprendizaje académico, en la forma que cada institución lo definía. Sin embargo, la convivencia cotidiana, con la transmisión de valores y opciones implicadas, muestra cómo existe implícitamente una educación moral que se hace inevitable.

Este componente apunta a asumir estos elementos en forma directa para incluirlos como meta de formación del desarrollo moral, que promueva la autodirección e internalización de normas, que prescinda del control externo. Y lograr sujetos con un alto nivel de autonomía moral, expresada en la concordancia entre su razonamiento moral y su actuar.

Por eso este componente considera:

El nuevo enfoque de disciplina escolar, redefinida como: educación para la convivencia, vinculándola a los objetivos educativos y al currículo escolar.

Alternativas para manejar la violencia en la escuela y promover una cultura de paz.

Prevención de situaciones de violencia y de acoso sexual y/o escolar.

d) Estructura Curricular Básica

Es importante el conocimiento del nuevo Currículo Nacional (CN), así como del Proyecto Curricular Regional para orientar el trabajo pedagógico. Por eso, se puede considerar en este componente los siguientes contenidos:

Los componentes esenciales del Currículo Nacional y Proyecto Curricular Regional. Propósitos educativos, temas transversales, valores, programaciones por áreas curriculares.

Componentes complementarios del Currículo Nacional y Proyecto Curricular Regional. Lineamientos metodológicos, de recursos didácticos, de evaluación de aprendizajes, clima de aula y tutoría.

Uso del Currículo Nacional y Proyecto Curricular Regional. Procesos de

planificación. Liderazgo pedagógico y las programaciones de largo y corto alcance.

e) Gestión para la diversificación curricular

La diversificación curricular es una de las tareas importantes que tiene que realizar como directivo, por eso importa que pueda comprender en qué consiste, y desarrolle algunas capacidades y actitudes que le permitan realizarla en su institución educativa. Es así que se considera en este componente:

Conceptos, fundamentos y normas legales. Los lineamientos y los niveles de diversificación curricular en el sistema educativo peruano. Importancia.

Estrategias para elaborar en la institución educativa el proyecto curricular diversificado, el Currículo Nacional y el Proyecto Curricular Regional.

Estrategias para el diseño de programación curricular al nivel de aula, en base al proyecto curricular institucional.

f) Supervisión y evaluación en la perspectiva del aprendizaje

Hay que reconocer la importancia de la supervisión en la mejora de la calidad de las prácticas educativas, diremos que sin ella es difícil garantizar la concreción de los proyectos curriculares institucionales. Es decir, del logro de los aprendizajes individual y socialmente significativos en los estudiantes. Considerando esos aspectos, planteamos abordar los siguientes contenidos en este componente:

Los nuevos enfoques de la supervisión educativa, precisando sus tipos, objetivos, acciones y principios.

Estrategias y/o técnicas básicas de la supervisión educativa, según métodos que se adecuen a su realidad.

5.1.2.11 GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL MARCO DEL PROYECTO CURRICULAR REGIONAL

a. Proyecto Educativo Regional

El Proyecto Educativo Regional (PER) es el principal instrumento orientador de la política y gestión educativa regional. Se elabora, respetando el Proyecto Educativo Nacional, con la participación democrática de la sociedad civil y

las autoridades educativas del gobierno regional. Permite concretar acuerdos y compromisos recíprocos en torno a los objetivos planteados colectivamente. Se articula con el Proyecto Educativo Nacional y se integra al Programa Regional de Desarrollo de Capacidades Humanas a que se refiere la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y, a través de él, al Plan Concertado de Desarrollo Regional.

b. Gestión del Proyecto Educativo Regional

La Dirección Regional de Educación es responsable de convocar, organizar y coordinar la participación del Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) para la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Regional. Convoca al Consejo Participativo Regional de Educación, mediante Resolución de la Dirección Regional de Educación, en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Social. Lo elabora, monitorea y evalúa de acuerdo a indicadores establecidos, con la participación de entidades de la sociedad civil y de educación superior de la región, autoridades educativas de las Dirección Regional de Educación y del Gobierno Regional.

c. Diagnóstico educativo regional

Es componente del Proyecto Educativo Regional. La Dirección Regional de Educación lo elabora y actualiza anualmente, a partir de los diagnósticos educativos de las Unidades de Gestión Educativa Local. Contiene, entre otros, la situación de la cobertura de los servicios educativos, el acceso y permanencia de los estudiantes en el sistema, los factores que inciden en la calidad educativa en la región; las situaciones y aspectos críticos del funcionamiento del sistema educativo, en especial la matrícula escolar, el cumplimiento de las horas efectivas de trabajo escolar, el aprendizaje de los alumnos, las situaciones de inequidad que, por cualquier causa, se produce en la región; y, los problemas de infraestructura. Recomienda medidas para solucionarlos.

El Ministerio de Educación, mediante norma nacional específica, establece los lineamientos técnico-metodológicos a ser empleados en la elaboración de los diagnósticos regionales. La Gerencia de Desarrollo Social y la Dirección

Regional de Educación formulan las directivas específicas para la elaboración de los diagnósticos a nivel regional y local.

La Dirección Regional de Educación y el Consejo Participativo Regional de Educación elaboran, como parte del diagnóstico situacional, un inventario de los recursos públicos y privados, materiales y humanos disponibles en la Región para la ejecución del Proyecto Educativo Regional, y gestionan el financiamiento y los recursos complementarios que sean necesarios para su realización.

5.1.2.12 CALIDAD EDUCATIVA

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son (MINEDU).

- a. Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- b. Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c. Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d. Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e. Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f. Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- g. Investigación e innovación educativas.
- h. Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el

proceso educativo. Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

EL CURRÍCULO

El currículo es la expresión del proyecto educativo que se elabora con el fin de promover el desarrollo y la socialización de las nuevas generaciones, en el currículo se plasman en mayor o menor medida las intenciones educativas del país, se señalan las pautas de acción u orientaciones sobre cómo proceder para hacer realidad estas intenciones y comprobar que efectivamente se han alcanzado.

Un currículo sólido, bien fundamentado, técnico, coherente y ajustado a las necesidades de aprendizaje de la sociedad de referencia, junto con recursos que aseguren las condiciones mínimas necesarias para el mantenimiento de la continuidad y la coherencia en la concreción de las intenciones educativas garantizan procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad.

Las funciones del currículo son, por una parte, informar a los docentes sobre qué se quiere conseguir y proporcionarles pautas de acción y orientaciones sobre cómo conseguirlo y, por otra, constituir un referente para la rendición de cuentas del sistema educativo y para las evaluaciones de la calidad del sistema, entendidas como su capacidad para alcanzar efectivamente las intenciones educativas fijadas.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DIDÁCTICAS

ESTRATEGIA METODOLÓGICAS

Frente a los desafíos por mejorar los aprendizajes, se hace perentorio que el docente se encuentre armado de herramientas metodológicas capaces de gestar un genuino aprovechamiento de cada una de las instancias proclives al desarrollo autónomo del estudiante, tanto en la esfera personal como colectiva.

Debemos ver en las **estrategias de aprendizaje** una verdadera colección cambiante y viva de acciones, tanto de carácter mental como conductual, que

utiliza al sujeto que aprende mientras transita por su propio proceso de adquisición de conocimientos y saberes. Lo metodológico asoma, entonces, cuando el profesor posesionado de su rol facilitador, y armado de sus propias estrategias, va pulsando con sabiduría aquellas notas que a futuro, configurarán las melodías más relevantes del proceso educativo.

Las estrategias de aprendizaje, se someten a una clasificación y tendríamos como estrategias básicas las siguientes:

1. **Estrategia de Ensayo:** Son aquellas en que los educandos usan la repetición o denominación para aprender. Por ejemplo: aprender un conjunto de verbos regulares, aprender el orden en que giran los planetas del Sistema Solar, etc.
2. **Estrategias de Elaboración:** Se trata de aquéllas que hacen uso de imágenes mentales o de la generación de oraciones capaces de relacionar dos o más ítems. Por ejemplo, enumerar las partes del aparato digestivo o el aprendizaje de un vocabulario en lengua extranjera.
3. **Estrategias de organización:** Son aquéllas que el aprendiz utiliza para facilitar la comprensión de una determinada información llevándola de una a otra modalidad. Por ejemplo, subrayar las ideas principales de un texto leído, a fin de distinguirlas de las ideas secundarias o hacer esquemas que favorecen la comprensión.
4. **Estrategias metacognitivas:** Se conocen también como de revisión y supervisión, las utiliza el sujeto que aprende para establecer metas de una actividad o unidad de aprendizaje, evaluar el grado en que dichas metas están siendo logradas y de allí, si es necesario, modificar las estrategias.

Estrategia didáctica

Acciones planificadas por el docente con el objetivo de que el estudiante logre la construcción del aprendizaje y se alcancen los objetivos planteados. Una estrategia didáctica es, en un sentido estricto, un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica diaria requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidad del docente. Implica:

Una planificación del proceso de enseñanza aprendizaje

Una gama de decisiones que el o la docente debe tomar, de manera consciente y reflexiva, con relación a las técnicas y actividades que puede utilizar para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

MATERIALES Y RECURSOS DIDACTICOS

Son recursos de diversa naturaleza que se utilizan en los procesos pedagógicos con el fin de que los estudiantes desarrollen de manera autónoma, reflexiva e interactiva sus aprendizajes. Dichos recursos deben ser pertinentes a los procesos pedagógicos, sobre la base de las intenciones del diseño curricular y la realidad afectiva, cognitiva, sociocultural y lingüística; de acuerdo con las características específicas de los estudiantes con discapacidad, talento y superdotación, y acorde con el Proyecto Educativo Institucional. Los materiales incluyen los recursos digitales como libros electrónicos, aplicaciones multimedia, entre otros. El Ministerio de Educación, el Gobierno Regional a través de la Dirección Regional de Educación, en coordinación con la Unidad de Gestión Educativa Local o las entidades que hagan sus veces, son responsables de elaborar, producir y/o adquirir sus recursos educativos para los niveles y modalidades de la Educación Básica, garantizando que lleguen oportunamente a las instituciones educativas públicas y que se utilicen adecuadamente en los procesos pedagógicos. El Ministerio de Educación vigila la calidad de los textos y materiales de acuerdo a la Ley de la materia. El director de la institución educativa pública, en coordinación con los docentes, es responsable de garantizar que los equipos, materiales y espacios educativos se encuentren a disposición plena de los estudiantes y se usen de manera pertinente.

PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES EDUCATIVOS EN LAS ACTIVIDADES

Las instituciones de Educación Básica Especial contarán con los recursos humanos necesarios para cumplir las funciones de asesoramiento y de gestión psicopedagógica para la formación integral de los estudiantes. Estos profesionales, además de lo establecido en el artículo 56 de la Ley, deben

tener especialización o capacitación para la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales, capacidad de innovación permanente, conocimiento y manejo de estrategias de trabajo individualizado, de interaprendizaje y de trabajo con la familia y comunidad.

DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

El estudiante es el centro y protagonista del proceso educativo. Le corresponden los derechos y deberes establecidos en la Constitución Política del Perú, la Ley, el Código del Niño y del Adolescente y los tratados internacionales. El estudiante se organiza y participa en el proceso educativo, a través de diferentes formas democráticas de asociación estudiantil, como los Consejos de Participación de Estudiantes, Consejos Educativos Institucionales, Municipios Escolares, Conferencias con Padres de Familia u otras formas de organización. Tiene el derecho y el deber de participar organizadamente en la elaboración y evaluación de los criterios y normas de convivencia, las cuales debe respetar fortaleciendo su identidad personal, así como su conciencia moral autónoma para contribuir a una sociedad pacífica, democrática, multicultural, solidaria, justa y tolerante. Asimismo, le corresponde opinar sobre la calidad del servicio educativo que recibe y participar en la planificación de los procesos pedagógicos. Entre las estrategias para el desarrollo de la capacidad del ejercicio ciudadano, el estudiante toma parte en los proyectos participativos que se organizan en cada uno de los grados de estudios. Artículo 118.- Participación estudiantil La institución educativa promueve y facilita la participación estudiantil a través de diversas organizaciones como municipios escolares, conferencias con padres de familia, consejos de participación de estudiantes, comités, clubes y otras de carácter cultural, artístico, científico-tecnológico, deportivo y recreativo, bajo principios democráticos de organización institucional.

5.2 Justificación de la investigación

Considero que mi investigación se justifica, en primer lugar, porque responde a la necesidad de contar con estudios actualizados con respecto a la gestión de calidad y su relación con una gestión pedagógica adecuada.

Asimismo, la contribución práctica del presente estudio se advierte en la constatación de los efectos de una gestión pedagógica adecuada, que redundará en la formación integral de los estudiantes de Educación Básica Regular. Esta verificación permitió la formulación de recomendaciones a fin de contribuir para una adecuada planificación y así garantizar una gestión de calidad.

Finalmente, existe una razón de carácter social que justifica mi investigación, dado que los resultados que se obtienen contribuyen a la comprensión de la necesidad de orientar una adecuada gestión pedagógica para lograr el desarrollo de las capacidades de los estudiantes de Educación Básica Regular desde el conocimiento de una gestión de calidad.

5.3 Problema

En la Institución Educativa objeto de estudio, se visualizan indicadores problemáticos ligados a la gestión del director y subdirector, ello se ve reflejado en la falta de liderazgo por parte de ambos personajes educativos, haciéndose manifiesto esto en que, en los años de gestión de los mismos no se han llevado a cabo capacitaciones para los docentes, así mismo no se tienen constancia de monitoreos realizados a los profesores, no tienen una comunicación asertiva con los mismos, otro indicador problemático es el pésimo clima organizacional, por otro lado, las decisiones que se toman en la institución educativa, son solo de pertinencia de ambos directivos por lo cual se denota que no hacen partícipe de estas decisiones a los docentes y demás personal; ante ello, de seguir esta problemática, puede extenderse a otras variables.

A partir de los antecedentes ya expuestos anteriormente, formulamos la siguiente pregunta:

¿Qué relación existe entre gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017?

5.4 Conceptualización y operacionalización de la variable

5.4.1 Definición conceptual

La gestión de calidad es una filosofía que se adopta para orientarlo hacia los docentes y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (profesorado y personal administrativo y servicios), también pueden tomar decisiones. Los principios de gestión de calidad son adoptados para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

La gestión pedagógica es la concepción teórica y práctica de la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación del trabajo educativo que permite desarrollar condiciones apropiadas para que los estudiantes sean artífices de su propio aprendizaje.

5.4.2 Definición operacional

Gestión de calidad

Tiene como dimensiones que naturalizan la variable, que son el sistema de dirección, clima organizacional y política institucional.

Gestión pedagógica

Operacionalmente presenta como dimensiones el currículo, estrategias metodológicas y didácticas, evaluación de los aprendizajes, uso de materiales y recursos didácticos y participación de los agentes educativos en las actividades de la institución.

5.4.3 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
GESTIÓN DE CALIDAD	SISTEMA DE DIRECCIÓN	Monitoreo Motivación Control	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Identificación Participación Interacción	11; 12; 13; 14; 15; 16; 17
	POLÍTICA INSTITUCIONAL	Toma de decisiones Planificación curricular	18; 19; 20
GESTIÓN PEDAGÓGICA	EL CURRÍCULO	Proyecto Curricular Institucional Unidades Didácticas	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8
	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DIDÁCTICAS	Capacitación docente Creatividad en la educación	9; 10; 11; 12; 13; 14; 15
	EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	Instrumentos de evaluación	16; 17; 18; 19; 20; 21
	USO DE MATERIALES Y RECURSOS DIDÁCTICOS	Medios y materiales educativos Uso de las TIC	22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29
	PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES EDUCATIVOS EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	Proyectos educativos Cultura organizacional	30; 31; 33; 34; 35; 36

5.5 Hipótesis

Existe relación directa entre la gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017.

Hipótesis estadísticas

Hipótesis nula

H₀: No existe asociación entre los niveles de gestión de calidad y la gestión pedagógica

Hipótesis alternativa

H_a: Existe asociación entre los niveles de gestión de calidad y la gestión pedagógica.

5.6 Objetivos

5.6.1 General

Determinar la relación entre gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017.

5.6.2 Específicos

- a. Identificar el nivel de gestión de calidad mediante sus dimensiones de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017.
- b. Determinar el nivel de gestión pedagógica de los docentes mediante sus dimensiones de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo y diseño de investigación

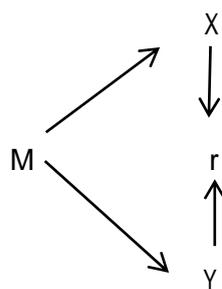
6.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se fue seleccionado es la investigación correlacional tal como lo afirma Hernández (2010) por qué; este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, mide cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. (p.81)

6.1.2 Diseño de investigación

De acuerdo al criterio de la orientación del estudio, constituye una investigación básica; atendiendo al criterio de la técnica de contrastación de la hipótesis, se procede por una investigación correlacional, pues, se pretende probar la posible relación existente entre las variables gestión de calidad y gestión pedagógica.

El diseño de la investigación es el relacional, cuyo diagrama es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

X = Variable Gestión de Calidad

Y = Variable Gestión Pedagógica

6.2 Población y Muestra

La población y muestra de estudio fue de 18 docentes de Educación Primaria de la I.E. N° 88229 – “San Juan” – Chimbote, distribuido de la siguiente manera:

Se trabajó con toda la población, cuya distribución fue la siguiente:

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE DOCENTES DEL NIVEL DE PRIMARIA DE LA I.E. N° 88229 – SAN JUAN – CHIMBOTE

GRADOS	SEXO		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
PRIMERO	-----	04	04
SEGUNDO	-----	03	03
TERCERO	01	02	03
CUARTO	01	02	03
QUINTO	02	01	03
SEXTO	02	-----	02
TOTAL	06	12	18

Fuente: PAT 2017 I.E. N° 88229 “SAN JUAN”

6.3 Técnicas e instrumentos de investigación

6.3.1 Técnicas de investigación

La Encuesta: Es la técnica que permitió recoger información pertinente con respecto a gestión de calidad y gestión pedagógica, a través de las preguntas realizadas a los docentes, donde se reunirá la información necesaria y conoceremos la percepción que tienen sobre el contexto relacionado a las variables objeto de estudio.

6.3.2 Instrumentos de investigación

Cuestionario

Para medir la variable Gestión de calidad se empleó un cuestionario sobre la gestión de calidad: (Adaptado de encuesta del clima institucional para los directores y docentes, de Mendoza. (2011) en su Tesis “relación entre clima institucional y Desempeño docente en instituciones Educativas de inicial de la red N°9 - callao”). (validado por Vargas y Valverde, 2017).

Para la variable Gestión pedagógica se aplicó también cuestionario sobre la gestión pedagógica: (Adaptado de encuesta para la calidad de la gestión pedagógica, de Salinas. (2014) en su Tesis “La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa de la Policía Nacional del Perú, “Juan Linares Rojas”, Oquendo-Callao”). (validado por Vargas y Valverde, 2017).

Por otra parte, se procuró tener los indicadores de confiabilidad de los instrumentos adaptados para medir la variable. Para ello, se recogió información de la Institución Educativa N° 88229 “San Juan” Chimbote, de donde se trabajó con toda la población de docentes del nivel primaria.

Considerando la información recogida, la *gestión de calidad: EMUC* y la gestión pedagógica alcanzaron, respectivamente, como coeficientes de confiabilidad alfa – Cronbach de 0,81 y 0,85, coeficientes bastante altos en ambos casos. Por lo tanto, los instrumentos son confiables. (Anexo 05 y 06)

Para la medición del cuestionario se utilizaron los siguientes baremos:

Gestión de calidad

ESCALA	NIVELES
Buena	Alta
Regular	Moderada
Mala	baja

Gestión pedagógica

ESCALA	NIVELES
Siempre	Alta
Casi siempre	Moderada
A veces	Medianamente moderada
Casi nunca	Mala
Nunca	Pésima

6.4 Procesamiento y análisis de la información

En cuanto al análisis estadístico efectuado, se trabajó con técnicas de la estadística descriptiva, como las tablas de frecuencia, en forma de frecuencias simples y porcentuales, y los gráficos de barras; además, se utilizó la tabla de contingencia para visualizar la distribución de los datos según los niveles de dos conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizaron medidas inferenciales, como el coeficiente de correlación R de Pearson, para verificar si las variables consideradas son independientes entre sí o no lo son.

7. RESULTADOS

7.1 Presentación

El tratamiento estadístico que se inició desde evaluar la confiabilidad de los instrumentos y se proyectó hacia la organización de los datos recolectados para su tratamiento mediante el software estadístico, ha sido realizado tomando como herramienta informática de apoyo el programa SPSS v.23.

A continuación, presentamos los cuadros y figuras que explican la percepción de los docentes respecto a la variable de estudio. Acopiada la información relacionada a la variable, se procedió de la manera convencional:

- a) Ordenar la información a través de una data estadística, para proceder a codificarla y hacerla disponible para la obtención de las medidas de frecuencia y otras.
- b) Tabular los resultados. Expresando con ello de manera gráfica en tablas y figuras, los resultados recogidos en la fase de recolección de datos. Estos datos expresados de manera gráfica fueron interpretados, tomando como sustento el marco teórico de la investigación y la percepción de la investigadora.

7.2 Análisis e interpretación

7.2.1 Resultados de la variable Gestión de calidad

Tabla 1

Nivel de gestión de calidad de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017.

DIMENSIONES	ÍTEMS	MALA	%	REGULAR	%	BUENA	%
SISTEMA DE DIRECCIÓN	P1	7	38,9	10	55,6	1	5,5
	P2	7	38,9	10	55,6	1	5,5
	P3	6	33,3	9	50	3	16,7
	P4	7	38,9	8	44,4	3	16,7
	P5	6	33,3	12	66,7	0	---
	P6	6	33,3	12	66,7	0	---
	P7	5	27,8	11	61,1	2	11,1
	P8	4	22,2	11	61,1	3	16,7
	P9	4	22,2	12	66,7	2	11,1
	P10	3	16,7	13	72,2	2	11,1
	TOTAL	5	30,6	11	60,00	2	9,4
CLIMA ORGANIZACIONAL	P11	5	27,8	2	11,1	11	61,1
	P12	2	11,1	6	33,3	10	55,6
	P13	4	22,2	7	38,9	7	38,9
	P14	3	16,7	14	77,8	1	5,5
	P15	6	33,3	9	50	3	16,7
	P16	6	33,3	9	50	3	16,7
	P17	2	11,1	12	66,7	4	22,2
	TOTAL	4	24,6	8	38,9	6	36,5
POLÍTICA INSTITUCIONAL	P18	3	16,7	12	66,7	3	16,7
	P19	2	11,1	13	72,2	3	16,7
	P20	5	27,8	12	66,7	1	5,5
	TOTAL	3	18,5	12	68,5	3	13
TOTAL PROMEDIO			24,6%		55,8%		19,6%

Fuente: Base de datos de gestión de calidad (Anexo 04)

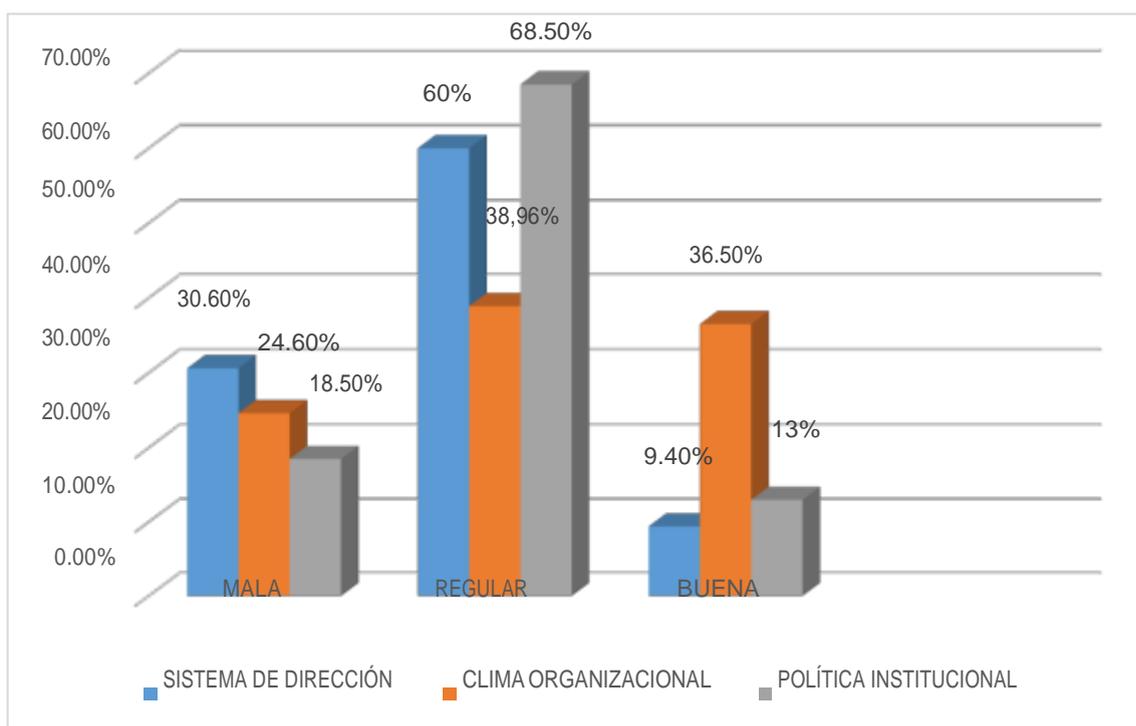


Figura 1: Nivel de gestión de calidad de la Institución Educativa N° 88229

Fuente: Tabla 1

Como se observa en la tabla y la figura, para el indicador Sistema de dirección, de los 18 docentes de la muestra, 5 que representan el 30,60%, indican que existe un mal sistema de dirección. Por otro lado, 11 docentes, que representan el 60% consideran un regular sistema de dirección y solo 2 docentes que representan el 9,40% indican un buen sistema de dirección.

Para el indicador Clima organizacional, 4 docentes que representan el 24,6% manifiestan un mal clima organizacional, luego 8 docentes que representan el 38,96% manifiestan que es regular, en tanto; 6 docentes que representan el 36,5% indican que existe un buen clima organizacional.

En el indicador Política institucional, 3 docentes que representan el 18,5% consideran que se aplica una mala política institucional, seguido de 12 docentes que representan el 68,5% lo consideran regular y 3 docentes que representan un 13% manifiestan una buena política institucional. En consecuencia, existe una regular gestión de calidad.

7.2.2 Resultados de la variable Gestión

Pedagógica Tabla 2.

Nivel de Gestión Pedagógica de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017

DIMENSIONES	ÍTEMS	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
EL CURRÍCULO	P1	1	5,5	1	5,5	4	22,2	3	16,6	9	50,0
	P2	--	--	--	--	2	11,1	8	44,4	8	44,4
	P3	--	--	1	5,5	4	22,2	6	33,3	7	38,8
	P4	1	5,5	1	5,5	7	38,8	4	22,2	5	27,7
	P5	2	11,1	--	--	2	11,1	9	50,0	5	27,7
	P6	--	--	1	5,5	3	16,6	9	50,0	5	27,7
	P7	1	5,5	1	5,5	2	11,1	7	38,8	7	38,8
	P8	--	--	1	5,5	1	5,5	7	38,8	9	50,0
	TOTAL		1	3,4	1	4,1	3	17,3	6	37,3	7
ESTRATEGIAS MÉTODOLÓGICAS	P9	--	--	--	--	1	5,5	6	33,3	11	61,1
	P10	2	11,1	3	16,6	7	38,8	5	27,7	1	5,5
	P11	1	5,5	1	5,5	9	50,0	3	16,6	4	22,2
	P12	3	16,6	3	16,6	11	61,1	6	33,3	3	16,6
	P13	3	16,6	3	16,6	11	61,1	6	33,3	3	16,6
	P14	--	--	2	11,1	6	33,3	7	38,8	3	16,6
	P15	--	--	--	--	6	33,3	8	44,4	4	22,2
TOTAL		2	5,5	2	7,9	6	35,7	5	30,1	3	20,6
EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	P16	1	5,5	--	--	1	5,5	7	38,8	9	50,0
	P17	--	--	--	--	1	5,5	9	50,0	8	44,4
	P18	--	--	--	--	3	16,6	6	33,3	9	50,0
	P19	1	5,5	1	5,5	5	27,7	9	50,0	2	11,1
	P20	--	--	2	11,1	5	27,7	6	33,3	5	27,7
	P21	1	5,5	1	5,5	9	50,0	4	22,2	3	16,6
	TOTAL		1	2,8	1	4	4	22,2	6	37,9	6
USO DE MATERIALES Y RECURSOS DIDACTICOS	P22	--	--	1	5,5	--	--	8	44,4	9	50,0
	P23	--	--	2	11,1	7	38,8	6	33,3	3	16,6
	P24	--	--	2	11,1	10	55,5	4	22,2	2	11,1
	P25	3	16,6	5	27,7	4	22,2	4	22,2	2	11,1
	P26	2	11,1	4	22,2	4	22,2	4	22,2	4	22,2
	P27	1	5,5	3	16,6	9	50,0	4	22,2	1	5,5
	P28	--	--	3	16,6	7	38,8	7	38,8	1	5,5
	P29	9	50,0	2	11,1	--	--	3	16,6	4	22,2

	TOTAL	4	10,4	3	15,4	7	28,4	5	27,7	3	18,1
PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES EDUCATIVOS EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	P30	3	16,6	5	27,7	7	38,8	1	5,5	2	11,1
	P31	--	--	3	16,6	9	50,0	4	22,2	2	11,1
	P32	2	11,1	2	11,1	7	38,8	3	16,6	4	22,2
	P33	1	5,5	3	16,6	8	44,4	5	27,7	1	5,5
	P34	--	--	1	5,5	9	50,0	4	22,2	4	22,2
	P35	--	--	4	22,2	7	38,8	6	33,3	1	5,5
	P36	--	--	1	5,5	4	22,2	8	44,4	5	27,7
	TOTAL	2	4,7	3	15,1	7	40,4	4	24,6	3	15,1
PROMEDIO TOTAL		5,4%		9,3%		28,8%		31,5%		25%	

Fuente: Base de datos de gestión pedagógica (Anexo 05)

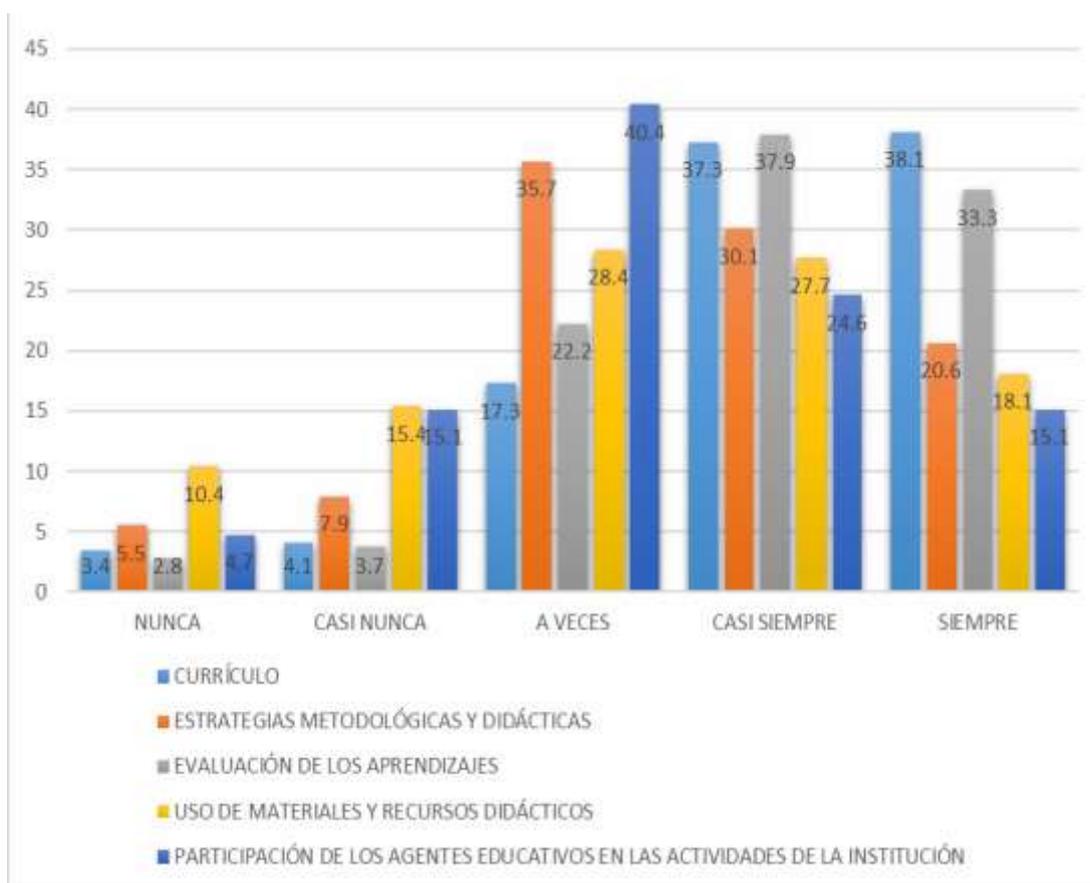


Figura 5: Niveles de las dimensiones de Gestión pedagógica
Fuente: Tabla 5

Como se observa en la tabla y la figura, para el indicador el currículo, de los 18 docentes de la muestra, 1 docente que representa el 3,4%, indica que nunca maneja el currículo. Por otro lado, 1 docente, que representa el 4,1% considera que casi nunca maneja el currículo, además 3 docentes, que representan el 17,3% manifiestan que a veces manejan el currículo, en tanto 6 docentes, que representan el 37,3% consideran que casi siempre manejan el currículo y 7 docentes, que representan el 38,1% indican que siempre manejan el currículo en la institución.

Para el indicador estrategias metodológicas y didácticas, 2 docentes que representan el 5,5% manifiestan que nunca usan estrategias metodológicas, luego 2 docentes que representan el 7,9% manifiestan casi nunca, en tanto; 6

docentes que representan el 35,7% indican a veces, en tanto 5 docentes, que representan el 30,1% indican casi siempre y solo 3 docente, que representan el 20,6% manifiestan que siempre usan estrategias metodológicas y didácticas.

En el indicador evaluación de los aprendizajes, 1 docente que representa el 2,8% considera que nunca evalúa los aprendizajes, seguido de 1 docente que representa el 3,7% considera que casi nunca evalúa, en tanto que 4 docentes, que representan el 22,2% sostienen que a veces evalúan, 6 docentes, que representan 37,9% manifiestan que casi siempre evalúan y 6 docentes en promedio que representan un 33,3% manifiestan siempre evalúan los aprendizajes.

En el indicador uso de materiales y recursos didácticos, 4 docentes que representan el 10,4% manifiestan que nunca usan materiales y recursos didácticos, luego 3 docentes que representan el 15,4% manifiestan casi nunca, en tanto; 7 docentes que representan el 28,4% indican a veces usan materiales y recursos didácticos, en tanto 5 docentes, que representan el 27,7% indican casi siempre y solo 3 docentes, que representan el 18,1% manifiestan que siempre usan materiales y recursos didácticos.

Finalmente, para el indicador participación de los agentes educativos en las actividades de la institución, 2 docentes que representan el 4,7% manifiestan que nunca participan, luego 3 docentes que representan el 15,1% manifiestan casi nunca, en tanto; 7 docentes que representan el 40,4% indican a veces, en tanto 4 docentes, que representan el 24,6% indican casi siempre y solo 3 docentes, que representan el 15,1% manifiestan que siempre participan en las actividades de la institución.

7.2.3 Correlación entre el nivel de gestión de calidad y gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017

Tabla 3.
Correlación entre las variables objeto de estudio

	Gestión de calidad	Gestión pedagógica
Gestión de calidad	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,058
	N	18
Gestión pedagógica	Correlación de Pearson	,058
	Sig. (bilateral)	,033
	N	18

Fuente: Tabla 1 y 2

En la Tabla 1 se observa una correlación positiva R de Pearson de 0.58, es decir, que al aumentar el nivel de la variable gestión de calidad, aumenta también el nivel de gestión pedagógica, así también es significativa al 5%, dado que la significancia bilateral obtenida es de 0.033, menor a 0.05 establecido; por lo tanto, ante tal resultado correlacional, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación que establece que existe relación directa entre la gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017.

H: Existe asociación entre los niveles de gestión de calidad y la gestión pedagógica.	
Hipótesis estadística	Nivel de significancia (α)
Si: $t_{\text{cal}} = 0$; $t_{\text{cal}} < t_{\text{tab}} \Rightarrow$ Se acepta la H. $t_{\text{cal}} = \dots; \dots < 0.033$	$\alpha = 0.05$
Curva de Gauss	

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Posterior al arribo de los resultados obtenidos, se someten a discusión los mismos, realizando una comparación con los resultados de los antecedentes investigados, así mismo, se detallan los escenarios conseguidos, estando los mismos estructurados mediante la jerarquía de los objetivos específicos.

Respecto al sistema de dirección, se pudo evidenciar que los 18 docentes, quienes representan el 30.60% de la muestra, manifestaron, que en la institución objeto de estudio, existe un mal sistema de dirección; por otro lado, se observó que solo 2 docentes, es decir, el 9.40% indicaron que existe un buen sistema de dirección y el 38,10% de los docentes siempre manejan el currículo; los mencionados resultados guardan relación con la investigación de Chipana (2013), respecto a la gestión pedagógica y la calidad educativa, concluye que existe un pausado progreso del nivel de inicio al nivel de proceso, la situación final es crítico en cuanto al nivel satisfactorio. En matemática la problemática de alcanzar logros estandarizados es incipiente, ya que la mayoría se ubica en el nivel de inicio; asimismo la diferencia es explícita entre ambas instituciones de la descentralización educativa; precisándose qué relación entre los resultados presentados, radica en que la mayoría de la población califica la gestión o el sistema de dirección en la institución educativa como mala o en un bajo nivel.

En lo que respecta al indicador clima organizacional, se observa que 4 docentes que representan el 24,6% manifiestan un mal clima organizacional, mientras que solo 6 docentes y que representan el 36,5% indican que existe un buen clima organizacional; entre tanto los mencionados resultados guardan parcial relación con la investigación de Saant (2013), quien en su tema sobre el clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica, concluyó que el clima escolar es adecuado para el aprendizaje que construyen los docentes y estudiantes de ambos planteles en el aula, sufre una ruptura cuando los niños/as retornan a sus casas, en donde la mayoría de sus padres consumen alcohol y generan violencia intrafamiliar y de género.

Respecto al indicador Política institucional, 3 docentes que representan el 18,5% consideran que se aplica una mala política institucional, seguido de 12 docentes que representan el 68,5% lo consideran regular y 3 docentes que representan un 13% manifiestan una buena política institucional; dichos resultados guardar parcial relación con la investigación de Gamarra, (2014), quien en su investigación sobre la percepción de Directivos sobre cuatro categorías del clima organizacional, llega a la conclusión que las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes evidencian la existencia de confianza, siendo esta una categoría importante y de fortaleza para la institución, favoreciendo de esta manera una adecuada atmósfera laboral en la organización. La relación radica en el buen clima que se maneja en la institución, producto de políticas institucionales de calidad.

Por otro lado, para el indicador Currículo, se observa que, de los 18 docentes de la muestra, 1 docente que representa el 3,4%, indica que nunca maneja el currículo. Por otro lado, 1 docente, que representa el 4,1% considera que casi nunca maneja el currículo, además 3 docentes, que representan el 17,3% manifiestan que a veces manejan el currículo, en tanto 6 docentes, que representan el 37,3% consideran que casi siempre manejan el currículo y 7 docentes, que representan el 38,1% indican que siempre manejan el currículo en la institución; entre tanto los mencionados resultados guardan parcial relación con la investigación de Salinas (2013), quien en su tema sobre gestión pedagógica, desde la percepción de los docentes, concluyó que la gestión pedagógica con la práctica docente, existe una correlación significativa entre ambas variables.

En lo que respecta a Estrategias metodológicas y didácticas, se observa que, de los 18 docentes de la muestra, 2 docentes que representan el 5,5% manifiestan que nunca usan estrategias metodológicas, luego 2 docentes que representan el 7,9% manifiestan casi nunca, en tanto; 6 docentes que representan el 35,7% indican a veces, en tanto 5 docentes, que representan el 30,1% indican casi siempre y solo 3 docente, que representan el 20,6% manifiestan que siempre usan estrategias metodológicas y didácticas. Lo que significa que a veces usan estrategias metodológicas y didácticas; entre tanto los mencionados resultados guardan relación con la investigación de Salinas

(2013), quien en su tema sobre estrategias metodológicas y la variable práctica docente no es significativa, por lo tanto, no existe correlación alguna. En lo referente a evaluación de los aprendizajes, se observa que, de los 18 docentes de la muestra, 1 docente que representa el 2,8% considera que nunca evalúa los aprendizajes, seguido de 1 docente que representa el 3,7% considera que casi nunca evalúa, en tanto 4 docentes, que representan el 22,2% sostienen que a veces evalúan, 6 docentes, que representan el 37,9% manifiestan que casi siempre evalúan y 6 docentes en promedio que representan un 33,3% manifiestan que siempre evalúan los aprendizajes. Lo que significa que casi siempre evalúan sus aprendizajes; entre tanto los mencionados resultados guardan parcial relación con la investigación de Salinas (2013), quien en su tema sobre evaluación de los aprendizajes y la variable dependiente práctica docente no es significativa, por lo tanto, no existe correlación alguna.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Gestión de calidad

El nivel de gestión de calidad en la I.E. N° 88229 – Chimbote es de 55,8%, lo que indica que existe un nivel de gestión regular, que en la tabla de conversión de Baremos, resulta un nivel de gestión de calidad moderado, graficado por sus dimensiones, que demuestran en su totalidad mismo nivel, manifestado entonces por los hechos problemáticos descritos a comienzos de la investigación.

Gestión pedagógica

El nivel de gestión pedagógica en la I.E. N° 88229 – Chimbote es de 31,5%, lo que indica que casi siempre los docentes participan en gestión pedagógica, que en la tabla de conversión de Baremos, resulta un nivel de gestión pedagógica moderado, graficado por sus dimensiones, que demuestran en su totalidad mismo nivel, manifestado entonces por los hechos problemáticos descritos a comienzos de la investigación.

Respecto a la correlación, se observa una correlación positiva R de Pearson de 0.58, es decir, que al aumentar el nivel de la variable gestión de calidad, aumenta también el nivel de gestión pedagógica, así también es significativa al 5%, dado que la significancia bilateral obtenida es de 0.033, menor a 0.05 establecido; lo tanto, ante tal resultado correlacional, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación que establece que existe relación directa entre la gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote, 2017.

Como conclusión general, se sostiene que existe una relación entre el nivel de gestión de calidad y el nivel de gestión pedagógica en los docentes de la Institución Educativa N° 88229 – Chimbote - 2017 (Tablas N° 06; 07 y 08).

9.2 RECOMENDACIONES

- a. Realizar investigaciones sobre los factores asociados a la gestión de calidad en las instituciones educativas públicas de educación básica regular de distrito de Chimbote.
- b. Realizar investigaciones comparativas, tanto en instituciones educativas públicas y privadas, con respecto a la gestión de calidad preferente que asumen los docentes para el desarrollo de sus capacidades administrativas y pedagógicas.
- c. Replicar la presente investigación en la jurisdicción de la provincia del Santa, para lograr nuevos hallazgos que demuestren la mejora de la calidad de la gestión en las instituciones educativas.
- d. Dado los resultados alcanzados, es necesario que la institución educativa estudiada elabore una guía metodológica para evaluar la calidad de la gestión pedagógica y medir la práctica docente en el aula, considerando los criterios e indicadores de evaluación.
- e. Que la Institución Educativa en estudio deberá de considerar una adecuación y contextualización del currículo de acuerdo al Proyecto Curricular Institucional, para lograr las Competencias, capacidades y desempeños en los estudiantes.
- f. Para que los logros de aprendizaje sean óptimos es necesario que se realice un seguimiento de los aprendizajes utilizando instrumentos, procedimientos y criterios de evaluación durante su práctica docente en el aula.
- g. Es conveniente utilizar metodologías como: los estudios de caso, la realización de proyectos, que permitan a los estudiantes relacionar el conocimiento de la materia con la realidad y valorar las consecuencias de la toma de decisiones para con los demás y consigo mismos.
- h. Se recomienda que para una mejor calidad de gestión pedagógica en la práctica docente es fundamental hoy en día hacer uso de Materiales y recursos didácticos, como los medios didácticos llámese Visuales, audiovisuales, que exista un buen equipamiento en las aulas con tecnologías de la información y la comunicación, con la participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución estudiada.

- i. Es preciso recomendar que es de suma importancia evaluar la práctica docente, tomando en cuenta sus competencias y sus logros para así poder reconocer las debilidades y fortalezas y posteriormente orientarlos con la intención de incentivarlos y motivarlos hacia el fortalecimiento de su desempeño, por el bien del estudiante.

10. Agradecimiento

A mi esposa: María Edith López Vera, mis hijos, Katherine, Ghermán y Dayanna, dedico con todo cariño, el presente trabajo y que les sirva como ejemplo para que ellos se esmeren, mucho más que su Padre.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. Tesis doctoral. Recuperado desde http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon_msz.pdf
- Chipana M. (2013). *Gestión pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román – 2013. Juliaca 2015*. Tesis doctoral. Recuperado desde: <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/276/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delors J. (1996). *La educación encierra un tesoro*, informe a la UNESCO. Recuperado desde: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF
- Díaz S. (2016). *Calidad de la gestión en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016*. Iquitos – Perú. Tesis de grado. Recuperado desde: http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1
- Gamarra H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Lima – Perú. Tesis de grado. Recuperado desde: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N° 9. Callao, Perú*. Recuperado desde: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011_Mendoza_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%209%20Callao.pdf

- Pérez Y. (2012). *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N°1 Pachacútec – Ventanilla*. Lima – Perú. Tesis de grado. Recuperado desde: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_P%C3%A9rez_Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%201%20Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf
- Perú, Ministerio de Educación (2003). *Ley General de Educación 28044*. Lima: MINEDU. Recuperado desde: http://www.unfv.edu.pe/occa/images/pdf/Ley_28044_ley%20general_de_educacion.pdf
- Perú, Ministerio de Educación (2011). *Ley de Reforma Magisterial 29944*. Lima: MINEDU. Recuperado desde: <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/ley-reforma-magisterial-29944.pdf>
- Perú, Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU. Recuperado desde: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Perú, Ministerio de Educación (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima: MINEDU. Recuperado desde: <http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf>
- Quintero R., Rentería R. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana*. Bogotá – Colombia. Tesis de grado. Recuperado desde: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>
- Saant L. (2013). *Gestión pedagógica en el aula: “clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los Centros Educativos Alfredo Pérez Guerrero de la parroquia Cuchaentza, cantón Morona Santiago y Alfredo Germani de la parroquia y cantón Sucúa, provincia Morona Santiago, en el año 2011 - 2012*. Loja- Ecuador. Tesis de grado. Recuperado desde:

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7117/1/Saant%20Marian%20Lauero%20Jeronimo.pdf>

Salinas E. (2013). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo-Callao*. Tesis de grado. Recuperado desde:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4240/Salinas_ee.pdf?sequence=1

Yábar I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. Lima – Perú. Tesis de grado. Recuperado desde:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1680/yabar_si.pdf;jsessionid=B48ADC287B15C533379C7A9CC542A9D7?sequence=1

12. Anexos

ANEXO 01

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD

(Adaptado de encuesta del clima institucional para los directores y docentes, de Mendoza. (2011) en su Tesis “relación entre clima institucional y Desempeño docente en instituciones Educativas de inicial de la red N°9 - callao”)

Código del docente:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

INVESTIGADOR: German Tiburcio Angeles Malaspina

INSTRUCCIONES: Señores docentes, lea detenidamente las interrogantes y marcar con un aspa (X) en la respuesta que crea conveniente; se le invoca mucha veracidad en sus respuestas para el logro de nuestra investigación. Agradeciéndole su colaboración.

Leyenda:

- 1 Mala
- 2 Regular
- 3 Buena

Dimensión: Sistema de dirección, clima organizacional y política institucional

PROCESO GENERAL A EVALUAR: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.			
DESDE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA,	Nivel de calidad de la práctica		
	1	2	3
SISTEMA DE DIRECCIÓN			
1. En qué medida brinda confianza a sus subordinados.			

2. En qué medida se sienten libre sus subordinados para discutir situaciones importantes relacionadas a sus tareas.			
3. En qué medida muestra seguridad para orientar a sus subordinados.			
4. En qué medida utiliza las fuerzas motivacionales de su personal.			
5. En qué medida la responsabilidad es sentida por cada miembro de su organización en la obtención de sus fines.			
6. Genera espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes.			
7. En qué medida resultan concentradas las funciones de revisión y control.			
8. En qué medida está presente una organización informal en la conducción de la institución.			
9. En qué medida la organización informal apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.			
10. En qué medida los datos de control se utiliza para auto dirigir o para dar solución a problemas de grupo por parte de los superiores o empleados.			
CLIMA ORGANIZACIONAL			
11. En qué medida se identifica usted con la misión institucional.			
12. En qué medida se identifica con los propósitos de su institución.			
13. En qué medida se siente satisfecho con su institución.			
14. En qué medida participa en la gestión de su institución.			
15. En qué medida participa en la evaluación de la gestión de la institución.			
16. En qué medida se presenta la interacción interpersonal con los subordinados.			
17. En qué medida se presenta la cooperación en el equipo de			

trabajo.			
POLÍTICA INSTITUCIONAL			
18. En qué medida se adoptan formalmente las decisiones en su organización.			
19. En qué medida están conscientes los que toman las decisiones de los problemas.			
20. En qué medida el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.			

OBSERVACIONES:

TABLA DE CONVERSIÓN BAREMOS

ESCALA	NIVELES
Buena	Alta
Regular	Moderada
Mala	baja

ANEXO 02

ENCUESTA PARA GESTIÓN PEDAGÓGICA

(Adaptado de encuesta para la calidad de la gestión pedagógica, de Salinas. (2014) en su Tesis “La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa de la Policía Nacional del Perú, “Juan Linares Rojas”, Oquendo-Callao”)

Código del docente:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

INVESTIGADOR: German Tiburcio Angeles Malaspina

Dimensión: El currículo, estrategias metodológicas y didácticas, evaluación de los aprendizajes, uso de materiales y recursos didácticos, participación de los agentes educativos en las actividades de la institución.

INSTRUCCIONES: A continuación, una lista de preguntas. En cada pregunta debe elegir una de las cinco opciones que la acompañan. Marca la respuesta con un aspa (X).						
1. NUNCA		2. CASI NUNCA		3. A VECES		
SIEMPRE		5. SIEMPRE		4. CASI		
DIMENSIONES	ITEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
	1. ¿La I.E. cuenta con el Proyecto Curricular Institucional (PCI)?					
	2. ¿Todos los grados cuentan con sus Unidades de Aprendizaje?					
	3. ¿Realizan el Proyecto Curricular de la institución de acuerdo a las necesidades y expectativas de los estudiantes?					
	4. ¿Realizan las planificaciones curriculares en					

EL CURRÍCULO	equipo?					
	5. ¿Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y desempeños previstos en la Planificación Curricular?					
	6. ¿Se aprecia el cumplimiento de las competencias previstas en el Proyecto Curricular Institucional?					
	7. Existe coherencia entre lo previsto en la planificación curricular y los resultados en el aprendizaje?					
	8. ¿En la institución educativa el objetivo primordial es desarrollar al máximo las competencias de los estudiantes?					
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y DIDÁCTICAS	9. ¿En la institución educativa se promueve el desarrollo de capacidades y desempeños de los estudiantes?					
	10. ¿En la institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes?					
	11. ¿Se busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes?					
	12. ¿Las estrategias para la formación en servicio de los docentes utilizados en la institución son los más adecuados?					
	13. ¿Realizó propuestas para la realización de cursos de perfeccionamiento dentro de la institución educativa y que sea un aporte en las prácticas creativas de los docentes?					
	14. ¿Participó en cursos, talleres y/o seminarios que aborden el tema de la creatividad en la educación?					
	15. ¿Acostumbro informarme sobre los recursos pedagógicos existentes que facilitan el desarrollo de actividades creativas para los estudiantes?					

EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES	16. ¿Utiliza los instrumentos de evaluación de acuerdo al nuevo enfoque pedagógico?					
	17. ¿Planifica en forma adecuada las actividades de evaluación?					
	18. ¿Realiza un control de avance académico de los estudiantes?					
	19. ¿La dirección realiza un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes?					
	20. ¿La dirección toma la iniciativa de elaborar un plan de mejora de los aprendizajes de los estudiantes?					
	21. ¿Se conversa en equipo sobre las decisiones para la mejora de los aprendizajes tras analizar los resultados de la evaluación?					
USO DE MATERIALES Y RECURSOS DIDÁCTICOS	22. ¿Selecciona los medios y materiales para el desarrollo de su sesión?					
	23. ¿El director verifica el uso de los recursos apoye la consecución de proyectos creativos elaborados por los estudiantes?					
	24. ¿El director asegura la disponibilidad de recursos que favorezcan el desarrollo de la creatividad de profesores y estudiantes?					
	25. ¿La dirección obtiene recursos adicionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) para apoyar las prácticas docentes que buscan potenciar la creatividad de los estudiantes?					
	26. ¿Se ocupa de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando el desarrollo de su perfil creativo?					
	27. ¿Promueve y acepta el surgimiento de equipos de trabajo de profesores que busquen fomentar el potencial creativo entre los docentes?					
	28. ¿Evalúa la adquisición de recursos pedagógicos pertinentes que complementen las					

	prácticas creativas de los docentes?					
	29. ¿Las aulas están equipadas con tecnologías de la información?					
PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES EDUCATIVOS EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	30. ¿Elabora propuestas, proyectos o actividades que pretenden fomentar el perfil creativo de sus colegas?					
	31. ¿Promueve el compromiso y la participación del personal docente en cada una de las actividades que busquen mejorar la creatividad de los alumnos?					
	32. ¿Promueve una cultura organizacional en la cual el personal asume la responsabilidad colectiva en el desarrollo del potencial creativo de sus estudiantes?					
	33. ¿Diseña actividades orientadas a dar a conocer a la comunidad escolar el potencial creativo de sus estudiantes?					
	34. ¿Establece un sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento orientados a desarrollar la creatividad de los estudiantes?					
	35. ¿Desarrolla un sistema de retroalimentación con el equipo de docentes sobre sus prácticas pedagógicas para fomentar la creatividad?					
	36. ¿Tiene conocimiento y cumple con la normativa de la institución?					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABLA DE CONVERSIÓN DE BAREMOS

ESCALA	NIVELES
Siempre	Alta
Casi siempre	Moderada
A veces	Medianamente moderada
Casi nunca	Mala
Nunca	Pésima

Anexo 03

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTO

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

SECCIÓN DE POST GRADO

HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres del informante:

Valverde Sarmiento Alan Omar

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente Universidad San Pedro

1.3 Nombre del instrumento a evaluar: **CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD**

II. INSTRUCCIONES:

En el siguiente cuadro, para cada ítem del contenido del instrumento que revisa, marque usted con un check (✓) o un aspa (X) la opción SÍ o NO que elija según el criterio de CONSTRUCTO o GRAMÁTICA.

El criterio de CONSTRUCTO tiene en cuenta si el ítem corresponde al indicador de la dimensión o variable que se quiere medir; mientras que el criterio de GRAMÁTICA se refiere a si el ítem está bien redactado gramaticalmente, es decir, si tiene sentido lógico y no se presta a ambigüedad.

Le agradeceremos se sirva observar o dar sugerencia de cambio de alguno de los ítems.

N° DE ÍTEM	CONSTRUCTO		GRAMÁTICA		OBSERVACIONES
	SÍ	NO	SÍ	NO	
1. En qué medida brinda confianza a sus subordinados.	✓		✓		
2. En qué medida se sienten libre sus subordinados para discutir situaciones importantes relacionadas a sus tareas.	✓		✓		
3. En qué medida muestra seguridad para orientar a sus subordinados.	✓		✓		
4. En qué medida utiliza las fuerzas motivacionales de su personal.	✓		✓		
5. En qué medida la responsabilidad es sentida por cada miembro de su organización en la obtención de sus fines.	✓		✓		
6. Genera espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes.	✓		✓		
7. En qué medida resultan concentradas las funciones de revisión y control.	✓		✓		
8. En qué medida está presente una organización informal en la conducción de la institución.	✓		✓		
9. En qué medida la organización informal apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.	✓		✓		
10. En qué medida los datos de control se utiliza para auto dirigir o para dar solución a problemas de grupo por parte de los superiores o empleados.	✓		✓		
11. En qué medida se identifica usted con la misión institucional.	✓		✓		
12. En qué medida se identifica con los propósitos de su institución.	✓		✓		
13. En qué medida se siente satisfecho con su institución.	✓		✓		

14. En qué medida participa en la gestión de su institución.	✓		✓		
15. En qué medida participa en la evaluación de la gestión de la institución.	✓		✓		
16. En qué medida se presenta la interacción interpersonal con los subordinados.	✓		✓		
17. En qué medida se presenta la cooperación en el equipo de trabajo.	✓		✓		
18. En qué medida se adoptan formalmente las decisiones en su organización.	✓		✓		
19. En qué medida están conscientes los que toman las decisiones de los problemas.	✓		✓		
20. En qué medida el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.	✓		✓		

Aportes y sugerencias:

.....

.....

.....

Chimbote, 28 setiembre del 2017.



Firma del informante
DNI N° 32979064
Telf: 943196745

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

SECCIÓN DE POST GRADO

HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres del informante:

VARGAS SANCHEZ JULIO JULIO

1.2 Cargo e institución donde labora:

ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN - UGEL SANTA

1.3 Nombre del instrumento a evaluar: **CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD**

II. INSTRUCCIONES:

En el siguiente cuadro, para cada ítem del contenido del instrumento que revisa, marque usted con un check (✓) o un aspa (X) la opción SÍ o NO que elija según el criterio de CONSTRUCTO o GRAMÁTICA.

El criterio de CONSTRUCTO tiene en cuenta si el ítem corresponde al indicador de la dimensión o variable que se quiere medir; mientras que el criterio de GRAMÁTICA se refiere a si el ítem está bien redactado gramaticalmente, es decir, si tiene sentido lógico y no se presta a ambigüedad.

Le agradeceremos se sirva observar o dar sugerencia de cambio de alguno de los ítems.

N° DE ÍTEM	CONSTRUCTO		GRAMÁTICA		OBSERVACIONES
	SÍ	NO	SÍ	NO	
1. En qué medida brinda confianza a sus subordinados.	✓		✓		
2. En qué medida se sienten libre sus subordinados para discutir situaciones importantes relacionadas a sus tareas.	✓		✓		
3. En qué medida muestra seguridad para orientar a sus subordinados.	✓		✓		
4. En qué medida utiliza las fuerzas motivacionales de su personal.	✓		✓		
5. En qué medida la responsabilidad es sentida por cada miembro de su organización en la obtención de sus fines.	✓		✓		
6. Genera espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes.	✓		✓		
7. En qué medida resultan concentradas las funciones de revisión y control.	✓		✓		
8. En qué medida está presente una organización informal en la conducción de la institución.	✓		✓		
9. En qué medida la organización informal apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.	✓		✓		
10. En qué medida los datos de control se utiliza para auto dirigir o para dar solución a problemas de grupo por parte de los superiores o empleados.	✓		✓		
11. En qué medida se identifica usted con la misión institucional.	✓		✓		
12. En qué medida se identifica con los propósitos de su institución.	✓		✓		
13. En qué medida se siente satisfecho con su institución.	✓		✓		

14. En qué medida participa en la gestión de su institución.	✓		✓		
15. En qué medida participa en la evaluación de la gestión de la institución.	✓		✓		
16. En qué medida se presenta la interacción interpersonal con los subordinados.	✓		✓		
17. En qué medida se presenta la cooperación en el equipo de trabajo.	✓		✓		
18. En qué medida se adoptan formalmente las decisiones en su organización.	✓		✓		
19. En qué medida están conscientes los que toman las decisiones de los problemas.	✓		✓		
20. En qué medida el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.	✓		✓		

Aportes y sugerencias:

.....

.....

.....

Chimbote, 28 setiembre del 2017.



Firma del informante

DNI N° 19225303

Tel: 983506367

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
SECCIÓN DE POST GRADO**

HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

JUICIO DE EXPERTO

TITULO: Encuesta para calidad de gestión pedagógica

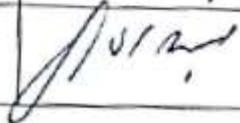
INVESTIGADOR: German Tiburcio Angeles Malaspina

ITEMS	RELEVANCIA		COHERENCIA		SUFICIENCIA		CLARIDAD		OBSERVACIÓN
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	✓		✓		✓		✓		
2.	✓		✓		✓		✓		
3.	✓		✓		✓		✓		
4.	✓		✓		✓		✓		
5.	✓		✓		✓		✓		
6.	✓		✓		✓		✓		
7.	✓		✓		✓		✓		
8.	✓		✓		✓		✓		
9.	✓		✓		✓		✓		
10.	✓		✓		✓		✓		
11.	✓		✓		✓		✓		
12.	✓		✓		✓		✓		
13.	✓		✓		✓		✓		
14.	✓		✓		✓		✓		
15.	✓		✓		✓		✓		
16.	✓		✓		✓		✓		
17.	✓		✓		✓		✓		
18.	✓		✓		✓		✓		
19.	✓		✓		✓		✓		
20.	✓		✓		✓		✓		
21.	✓		✓		✓		✓		
22.	✓		✓		✓		✓		
23.	✓		✓		✓		✓		
24.	✓		✓		✓		✓		
25.	✓		✓		✓		✓		
26.	✓		✓		✓		✓		
27.	✓		✓		✓		✓		
28.	✓		✓		✓		✓		
29.	✓		✓		✓		✓		
30.	✓		✓		✓		✓		
31.	✓		✓		✓		✓		
32.	✓		✓		✓		✓		
33.	✓		✓		✓		✓		
34.	✓		✓		✓		✓		
35.	✓		✓		✓		✓		
36.	✓		✓		✓		✓		

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Alan Omar Valverde Sarmiento	DNI N°	32979064
Dirección domiciliaria	Urb. Caceres Aramayo F: 7	Teléfono domicilio	
Título Profesional / Especialidad	Licenciado en Ciencias Matemáticas	Teléfono Celular	943196745
Grado Académico	Magister		
Mención	Docencia Universitaria e Investigación Científica		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Nuevo Chimbote, 25 Junio 2018

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	VARGAS SÁNCHEZ JULIO FLAVIO		DNI N°	19225363
Dirección domiciliaria	MZ. ES-L3-URB. SAN RAFAEL		Teléfono domicilio	622429
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA		Teléfono Celular	983-506361
Grado Académico	MAGISTER			
Mención	DOCENCIA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD			
FIRMA		Lugar y Fecha:	NUEVO CHIMANTE 25 DE JUNIO 2018	

Anexo 04
BASE DE DATOS (GESTIÓN DE CALIDAD)

Cod.	C.1	C.2	C.3	C.4	C.5	C.6	C.7	C.8	C.9	C.10	C.11	C.12	C.13	C.14	C.15	C.16	C.17	C.18	C.19	C.20	Sumatoria de calidad de gestión
1	1	2	1	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1	37
2	2	1	2	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	1	39
3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	3	3	3	2	1	1	2	2	3	3	1	37
4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	53
5	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	38
6	1	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	1	3	3	2	1	33
7	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	35
8	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	34
9	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	40
10	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	39
11	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	48
12	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	38
13	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	40
14	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	32
15	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	1	35
16	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	39
17	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	38
18	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	36

Anexo 05
BASE DE DATOS (GESTIÓN PEDAGÓGICA)

Cod .	C. 1	C. 2	C. 3	C. 4	C. 5	C. 6	C. 7	C. 8	C. 9	C. 10	C. 11	C. 12	C. 13	C. 14	C. 15	C. 16	C. 17	C. 18	C. 19	C. 20	C. 21	C. 22	C. 23	C. 24	C. 25	C. 26	C. 27	C. 28	C. 29	C3 0	C. 31	C. 32	C. 33	C. 34	C. 35	C. 36	SUMATORIA GESTIÓN PEDAGÓGICA	
1	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	145	
2	5	5	4	3	4	4	5	5	5	2	3	4	3	3	4	5	5	5	3	2	2	5	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	122	
3	5	3	5	2	1	3	4	5	3	4	5	2	3	4	5	3	4	5	3	4	5	5	4	3	5	4	3	4	5	3	4	5	2	4	5	3	137	
4	5	4	3	4	1	2	4	5	4	3	5	1	3	5	3	5	4	3	2	4	1	2	3	5	3	1	3	4	5	1	3	5	1	3	2	2	114	
5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	4	4	3	4	130	
6	3	4	5	5	4	3	1	2	5	4	3	1	3	5	4	5	4	3	1	2	4	5	4	3	1	2	3	5	4	2	3	1	3	5	3	5	120	
7	1	3	4	5	5	5	2	4	5	2	4	5	1	5	3	1	3	5	4	5	3	4	5	3	4	5	1	3	4	5	5	1	3	5	3	5	131	
8	3	4	5	4	5	5	5	4	4	1	1	1	3	2	4	4	5	5	3	5	3	5	4	3	5	5	5	2	5	3	4	4	4	5	3	4	137	
9	4	4	5	3	5	5	5	4	4	2	2	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	4	3	4	4	115	
10	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	4	4	4	4	131	
11	3	4	2	3	4	4	4	4	5	3	3	3	2	2	3	4	4	5	4	3	3	5	2	2	1	2	3	4	1	3	2	2	3	3	4	4	113	
12	5	4	5	4	3	4	4	5	5	3	3	3	2	3	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	2	1	3	3	1	2	3	4	3	3	3	5	126	
13	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	143	
14	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	118
15	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	2	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	1	4	4	5	4	5	4	4	151	
16	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	3	126	
17	2	5	3	3	5	4	4	3	5	2	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	138	
18	5	5	4	1	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	2	3	1	3	5	5	2	3	2	5	142	

Anexo 06

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD

CONFIABILIDAD

Confiabilidad por Alpha de Cronbach

Fórmula

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S^2_i}{S_t^2} \right]$$

Donde

K: es el número de preguntas o Ítems

S²_i: varianza del ítem

S²_t: la varianza de los valores totales observados

K	20
∑Vi	6,1
Vt	23,6

SECCION 1	1,10
SECCION 2	0,74
ABSOLUTO	0,74

Alpha de Cronbach	0,81
-------------------	-------------

Anexo 07

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PEDAGÓGICA

CONFIABILIDAD

Confiabilidad por Alpha de Cronbach

Fórmula

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S^2_i}{S_t^2} \right]$$

Donde

K: es el número de preguntas o Ítems

S²_i: varianza del ítem

S²_t: la varianza de los valores totales observados

K	36
∑Vi	7,1
Vt	35,1

SECCION 1	1,30
SECCION 2	0,76
ABSOLUTO	0,76

Alpha de Cronbach	0,85
-------------------	------