

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

“Nuevo Tiempos Nuevas Ideas”

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS
PROGRAMAS DE SUFICIENCIA PROFECIONAL**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
EDUCACION PRIMARIA**

TITULO:

**“GESTIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”**

PRESENTADO POR:

JENNYFER MARIE MUÑIZ NUÑEZ

LIMA - PERÚ

2017

DEDICATORIA

Dedico la finalización de esta investigación y el triunfo de esta carrera universitaria principalmente a Dios todo poderoso y a mis queridos padres por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación Profesional y por haberme brindado la sabiduría e inteligencia para alcanzar mis metas e ideales.

AGRADECIMIENTO

A: Dios Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio además de su infinita bondad y amor.

A: mis padres Por brindarme su apoyo incondicional durante mi proceso de estudio dándome la fuerza necesaria para seguir adelante y no desmayar, enseñándome a no darme por vencida a los problemas que se presenten en la vida. Ya que ustedes son mi ejemplo y pilares a seguir. Gracias por su amor, comprensión y su apoyo mi triunfo es también el de ustedes.

A: mi profesor Efraín García Tripul Por compartir su sabiduría y sus consejos, por servirme de ejemplo e inspiración para poder culminar mi trabajo de investigación de la mejor forma posible dándonos siempre las herramientas necesarias en cada una de sus clases.

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE	4
PRESENTACIÓN	6
CAPÍTULO I: GESTIÓN EDUCATIVA	7
1.1 Antecedentes	7
1.1.1. Marco histórico	7
1.1.2. Marco filosófico	8
1.1.3. Marco epistemológico	9
1.1.4. Marco pedagógico	11
1.2 Gestión educativa	14
1.2.1. Conceptos	14
1.2.2. Tipos y dimensiones de gestión	17
1.2.1 Procesos de la gestión	20
1.2.2 Modelos de gestión	22
1.2.3 Tipos de gestión	29
1.2.4 Justificación de la gestión educativa de calidad	30
1.2.5 Gestión educativa institucional	31
1.3 Calidad Educativa y sus principios	35
1.3.1 Componentes y productividad educativa	36
1.3.2 Calidad de la educación	39
1.3.3 Factores que inciden en la calidad de la educación	41
1.3.4 Requisitos para lograr calidad de la educación	44

CAPÍTULO II: DESEMPEÑO DOCENTE	46
2.1 Conceptos	46
2.1.1. Definición de términos	47
2.1.2. Funciones del docente	48
2.1.1 Factores que influyen en el desempeño docente	50
2.1.2 Características del desempeño docente	54
2.1.3 Dominios del desempeño docente	56
2.1.4 Desafíos del desempeño docente	58
2.1.5 Liderazgo pedagógico	60
2.1.6 Instrumentos de la gestión educativa con la que debe trabajar el docente	62
2.1.7 Dimensiones de la práctica docente	65
CAPÍTULO III: DEMOSTRACIÓN CIENTÍFICA ENTRE LA RELACIÓN DE LAS DOS VARIABLES	68
3.1. Investigaciones nacionales	68
3.2. Investigaciones internacionales	71
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	78

RESUMEN:

La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos y prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales que asume los retos para la calidad de los procesos en el aula. De esta forma la gestión educativa busca dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Ya que el capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que aúnan los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica del día a día, las expresiones y el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan. La práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral, del éxito de la Institución, para ello tomaremos en cuenta el liderazgo del Director y el apoyo de toda la comunidad educativa, a los padres de familia, alumnos y a la comunidad. Un buen ejercicio del quehacer docente es muestra clara de un buen liderazgo por parte del director quien debe monitorear y acompañar constantemente en dicha práctica, para el mejoramiento constante de la enseñanza – aprendizaje.

PALABRAS CLAVES:

Gestión educativa, Desempeño docente, Liderazgo, Práctica educativa, Calidad de la gestión

PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objeto establecer la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Desempeño Docente que se lleva a cabo en las Instituciones Educativas Privadas y Públicas que tienen como finalidad la calidad de la educación.

El fin último de la educación es lograr la eficiencia educativa, pues las características de las escuelas eficaces parecen ser propicias al bienestar y al desarrollo general de los alumnos; es decir, promueven un desarrollo tanto afectivo, social y cognitivo. La educación en el Perú de hoy en día muestra muchas deficiencias que son atribuidas a una mala organización dentro de las escuelas, lo que provoca no lograr el propósito de la enseñanza

La práctica educativa en los últimos años se ha visto afectada por diversos factores, uno de ellos es la poca eficiencia de los profesores, que presentan una baja capacidad intelectual y escasa creatividad, así como una baja autoestima y poca motivación por la profesión elegida.

En este contexto consideré oportuno realizar una investigación con la ayuda de otras informaciones complementarias donde se busca determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y el Desempeño Docente y la importancia que existe en cada uno de ellos.

CAPÍTULO I: GESTIÓN EDUCATIVA

1.1 Antecedentes

1.1.1. Marco Histórico

Hagamos un análisis de la gestión educativa, en base a los siguientes enfoques:

- a) El enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo y dogmático (v. gr. el famoso *magister dixit*).
- b) El enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la revolución Industrial.
- c) El enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- d) Al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- e) El enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿Por

qué? Porque la historia, como hemos dicho más atrás, no finalizó ayer ni comenzó hoy, más bien diríamos que hoy en día la estamos rescribiendo pues se está escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

1.1.2. Marco Filosófico

- **Jean Piaget** (1896-1980) fue un filósofo y educador suizo, reconocido a nivel mundial por su trabajo en **psicología evolutiva**. Gracias a sus estudios, Piaget descubrió que existen diferentes estadios de desarrollo en los niños. Esto permite identificar 4 estadios cognitivos: sensorio-motor (de 1 a 5 años), preoperatorio (de 2 a 7 años), operaciones concretas (de 7 a 11 años) y operaciones formales (12 años en adelante). "El lenguaje y el pensamiento del niño pequeño"
- **Jean-Jacques Rousseau** (1712-1778) es uno de los autores más reconocidos de la época de la Ilustración. Filósofo, escritor y músico, Rousseau afirma que la educación es una forma de dominio social. Unos se imponen sobre otros mediante el conocimiento. Descubre "El contrato social"
- **Ovide Decroly** (1871-1932), médico belga, introdujo la relación que existe entre globalización e intereses. Centra sus estudios en el **análisis de la percepción infantil**. A partir de los intereses de los niños, explica los procedimientos de captación de la realidad de los mismos, que se dan a través de las totalidades. Siguiendo la misma línea, Decroly afirma que es necesario aplicar métodos educativos que estén en sintonía con la forma de percibir el mundo de los individuos. Consigue "La función de globalización y la enseñanza"
- **Lev Vygotsky** (1896-1924) destacó durante toda su obra la **importancia del entorno** en el desarrollo de los niños, oponiéndose a la teoría respaldada por Piaget. El autor considera al

medio social como pieza clave en el proceso de aprendizaje. La actividad social permite explicar los cambios en la conciencia de los alumnos. "Pensamiento y lenguaje"

- **Celestin Freinet** (1896-1966) fue un maestro francés **creador de la escuela nueva**. Propone una pedagogía vinculada de forma directa a los intereses de los niños, colocándolos en un rol activo. Se construye una escuela que tiene en cuenta la vida familiar y la del pueblo, generando una pedagogía única que **vincula a la escuela con el medio social**. Freinet es creador de actividades artísticas de motivación y expresión. "Técnicas Freinet de la escuela moderna"
- **Paulo Freire** (1921-1997) es el creador de una pedagogía en la que los individuos se forman a través de situaciones de la vida cotidiana. La pedagogía libertadora de Freire plantea dos momentos diferentes. En la primera etapa el individuo deberá tomar conciencia de la realidad en la que vive, como ser **sujeto de opresión**. En un segundo momento, los oprimidos lucharán contra los opresores para liberarse.

1.1.3. Marco Epistemológico

Este contexto que podríamos entender a la epistemología de la gestión como en estudio acerca del origen, características y aplicaciones de una serie de elementos o categorías epistémicas que conlleva o contiene con los cuales funciona. Elementos como: los conceptos, teorías, principios, tecnologías, sistemas, estructuras, recursos, etc. son los que constituyen su marco teórico y con cuya aplicación se dinamizan las instituciones educativas, pero sobre todos ellos el factor fundamental lo constituyen las personas que la integran y muy en especial aquel – el gestor, gerente o directivo - que hace posible que la institución funciones.

La epistemología, en tanto filosofía de la gestión, se preocupa principalmente de:

- Determinar la naturaleza de los conceptos científicos

- Investigar la forma y naturaleza de las teorías científicas
- Analizar el método científico
- Determinar el concepto de la explicación y sus diversos tipos
- Analizar los conceptos de realidad y de verdad y su relación con la ciencia.
- Discutir el problema del progreso científico.
- Reflexionar sobre el rol práctico, social y político de la ciencia.
- Pautas para construir la epistemología de la gestión educativa

Pautas para construir la epistemología de la gestión educativa:

1ª La gestión educativa es considerada como una técnica

2ª La gestión educativa, en cuanto técnica, se basa en los conocimientos teóricos provenientes de otras ciencias, las que sincréticamente dan lugar o configuran la teoría administrativa de la cual proviene.

En este escenario teórico, para formular la teoría de la gestión se requiere:

- 1.- Amplia documentación acerca de la historia de las ciencias para determinar el devenir de los diversos hallazgos científicos y sus aplicaciones.
- 2.- Amplio dominio de la Teoría del conocimiento y del desarrollo del conocimiento en base a principios, leyes y teorías.
3. Buen manejo de las técnicas de investigación- para validar, actualizar y desarrollar el conocimiento respectivo

4.- Aplicar estos conocimientos al desarrollo de las instituciones (empresas) educativas y aun de los gobiernos (macro empresas) para determinar y explicar los estímulos y obstáculos para su evolución cualitativa.

1.1.4. Marco pedagógico

La historia de la educación va de la mano de la evolución del ser humano, no existe ninguna sociedad por primitiva que sea en la que no se presente la educación. Comenzando por la transferencia de simples saberes conocidos a las nuevas generaciones para su perpetuación continua, hasta el establecimiento de hábitos y costumbres, desembocando en culturas complejas transformadas en sociedades. En las culturas y sociedades no se presentan únicamente tradiciones y sincretismos, si no que todo esto se convierte en una gama de concepciones religiosas, filosóficas y tecnológicas, que son la base de las idiosincrasias de cada país. Todo esto se fusiona en la concepción pedagógica actual y por lo tanto es lo que la da vida y sentido de pertenencia al acto educativo.

✓ La pedagogía moderna.

La pedagogía como movimiento histórico, nace en la segunda mitad del siglo XIX. Reconoce serios antecedentes hasta el siglo XVIII, pero se afirma y cobra fuerza en el siglo XX, particularmente después de la primera Guerra Mundial (1.914 – 1.918). Sin embargo, la pedagogía general, combinada con la historia, tiene entre sus misiones la de intentar un esquema que haga las veces de brújula para orientar a los educadores en el laberinto de los sistemas y técnicas pedagógicas que surcan nuestra época.

La colaboración amistosa entre maestro y alumno; la escuela al aire libre; la necesidad de dejar libre el desarrollo de las facultades espontáneas del alumno bajo el atento pero no manifiesto control del maestro, son ideales que propuso la pedagogía moderna. Así como

la incursión de la mujer en actividades educativas. La escuela única, intelectual y manual, tiene también la ventaja de que pone al niño en contacto al mismo tiempo con la historia humana y con la historia de las “cosas” bajo el control del maestro.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial la pedagogía mantiene su estado de evolución con autores como Juan Enrique Pestalozzi(1746 -1827) Zurich, Suiza; Juan Federico Herbart (1776 – 1841), Alemania, Federico Guillermo Adolfo Diesterweg (1790 – 1866) Alemania; Roberto Owen (1771-1858) Inglaterra-Escocia. Otros pedagogos: Celestin Freinet(1896-1966) Francés. Hellen Keller. En el entorno del fascismo la pedagoga Italiana María Montessori(1870-1952) funda en Roma la primer Casa de los niños, su método aspira a un desarrollo espontáneo y libre de la personalidad del niño. Mientras que con el capitalismo surge el filósofo y pedagogo estadounidense John Dewey (1859 – 1952). Ivan Ilich (1926) pedagogo estadounidense. En 1860 Berta Von Marenholtz Bülow inicio una activa obra mediante la difusión y expansión de los Kindergarden en todos los países, la norteamericana Emily Bliss Gould, pensaba en una educación del pueblo dirigida a contrastar la influencia ejercida por las familias populares; Elena Raffalovich Comparetti es la fundadora de un Jardín Froebeliano en Venecia. La pedagogía experimental fue representada por el alemán Ernesto Meumann (1862-1915); el autor de Conferencias para la introducción de la pedagogía experimental. Con el objetivo de estudiar al niño en todos sus aspectos, acopió datos de pedagogía, psicología, psicopatología, anatomía y fisiología. Meumann se manifestaba en contra del experimento pedagógico en el ambiente normal del aula, consideraba que además de las ciencias señaladas anteriormente, la base de la Pedagogía era la ética burguesa, la estética y una cierta ciencia de la religión, lo que hacía que sus conclusiones tuvieran un carácter reaccionario. Sin embargo, actualmente presentan gran interés sus ideas sobre la educación

intelectual, sus consideraciones sobre higiene escolar y sobre la influencia de la vida escolar y extraescolar en el trabajo del alumno. Analizó las funciones del niño: la memoria, la atención, etc. Así como propuso que los maestros no estudiaran el proceso de aprendizaje de los niños sino preferentemente por psicólogos.

✓ **La pedagogía contemporánea.**

En el continente americano surgen las primeras ideas el pragmatismo y el funcionalismo con **John Dewey** (1859-1952), de la corriente pragmática y el funcional, afirmando que la validez del pensamiento se verifica en la acción, considerando la mente en función de las necesidades del organismo para la sobrevivencia y apelando por ello a la interacción hombre – ambiente. Con estos fundamentos da paso a la creación de la Escuela Nueva o Activa que persigue, en sus concepciones teóricas y proyecciones prácticas, garantizar el logro de una mayor participación con un grado más elevado de compromiso de todo ciudadano con el sistema económico-social imperante, en base de la consideración, no del todo correcta, de que la satisfacción de las aspiraciones del ser humano, como individuo y como ser social, contribuiría de manera sustancial a lograr cierto tipo de equilibrio en la sociedad, a punto de partida, sobre todo de la suavización o eliminación de las contradicciones entre las clases y dentro de las clases mismas.

Ovide Decroly, pedagogo y educador belga, fundó en 1907 L'Ecole de L'Ermitage en Bruselas. El contacto permanente que Decroly sostuvo con niños de escuelas ordinarias y de instituciones especializadas, lo llevó a obtener logros perdurables en el campo de la pedagogía, que se manifiestan en el método global de lectura y en la globalización de la enseñanza.

En 1919, primer año de paz después de la primera guerra mundial, se elaboran por parte de **A. Ferrière** a nombre de **BIEN** los treinta puntos que definen la escuela nueva. La escuela nueva es un laboratorio de pedagogía activa, un internado situado en el campo, donde la coeducación de los sexos ha dado resultados intelectuales y morales incomparables. En materia de educación intelectual, la escuela nueva busca abrir la mente a una cultura general, a la que se une aun especialización en principio espontánea y dirigida después de un sentido profesional. En la actualidad Estados Unidos es uno de los países que más genera e invierte en Investigaciones sobre los métodos de aprendizaje, al igual que absorbe gente especialista de otros países para trabajar en esta área en su país, como ejemplos del pasado, están los autores más representes del siglo XIX y XX, comenzando por los conductistas **A. Pavlov**, **J. Watson**, **E. Thorndike**. Y su máximo representante así como también de la Tecnología Educativa **Skinner**. Mientras que países como Suiza y Rusia, generaron a los grandes percusores del constructivismo y cognotivismo, **Jean Piaget** y **Vygotsky**. Otros autores relevantes son **Bruner** que aporta el aprendizaje por descubrimiento y el aprendizaje por recepción verbal significativa de **Ausubel**.

1.2. Gestión educativa

1.2.1 Conceptos

- **Henry Fayol (1841-1925)**, industrial francés, creó la primera escuela de gestión y fue llamado el padre de la administración. Es el responsable del desarrollo de los principales conceptos clásicos de gestión de la planificación, organización, desarrollo, personal, coordinación y elaboración de presupuestos. También fue el primero en desarrollar la importancia de las comunicaciones en las organizaciones.

Como resultado de su experiencia de gestión, Fayol creía firmemente que las teorías de gestión podrían ser desarrolladas y enseñadas a otros. Fue uno de los colaboradores más

prestigiosos en los conceptos modernos de la gestión que insistió en que la teoría de la administración era aplicable a todas las formas de cooperación humana organizada.

- **Cassasus (2000)** Lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar la estructura administrativas federales y estatales para abrir cambios y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero camino educativo, desde y para las escuelas.
- **Chiavenato Idalberto (2002)** Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible de la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional pues depende de los aspectos como la cultura de cada organización.
- **Schuler R.S (1992)** Define como la gestión estratégica de los recursos humanos, en todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas al momento de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación de los procesos de gestión.
- **Milkovich George y Boudrew Jhon (1994)** Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.
- **Yoder Dale (1980)** Define a la gestión del talento humano como la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades. Colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo en la industria moderna.
- **García Sánchez y Zapata (2008)** define la gestión del talento humano como: “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes

estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”

- **Julia Mora (2007)** Plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.

- **Mintzberg y Stoner (1995)** asumen el término *gestión* como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

- **Carrillo (2002)** define Gestión Educativa como una función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográfica, equitativa y eficiente que permitan a los que receptores educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social.

- **Botero (2004)** sustenta que gestión educacional como disciplina es incipiente. Sus inicios se remontan a Gran Bretaña y Latinoamérica en los 70s y 80s.

- **Vásquez (2007)** señala que la gestión es referida al tipo de dirección de una Institución Educativa. Siendo en el territorio nacional, el estatal o público el principal.

- **Braslavsky (1999)** la gestión educativa consiste en una labor colectiva que incluye a todos los actores de la educación, las cuales deben tener una meta colectiva; siendo la comunicación un requisito indispensable entre ellas, para así proceder con la toma de decisiones de acuerdo a los lineamientos de la Institución.

- Según la IPEBA (2011:11), la gestión educativa es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”.

1.2.2 Tipos y dimensiones de gestión

- **CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN**

Es el proceso mediante el cual el directivo o el equipo directivo determinan las acciones a seguir (**planificación**), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambio deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos y la forma como se realizan estas acciones (**estrategia - acción**) para que los resultados se logren. (Julián Pérez Porto y María Merino, 2012)

Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.

En otras palabras, es fundamental lograr que todos "**remen hacia el mismo lado**" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa como son:

1. Gestión Directiva
2. Gestión Administrativa
3. Gestión Pedagógica
4. Gestión de la Comunidad

1. **GESTIÓN DIRECTIVA:** Se refiere al desarrollo del liderazgo transformacional que potencia el trabajo en equipo, y que permite compartir la misión, la visión, los principios, los valores, los objetivos y las metas de la institución.

La gestión directiva se ocupa, además, del desarrollo de procesos de dirección estratégica que asegure el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático de los indicadores globales de la institución y el redireccionamiento continuo hacia la visión, que responda a la misión y los objetivos institucionales.

La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2. **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Son los recursos que se emplean para la realización de las diversas actividades, proyectos, etc que son necesarios para satisfacer los objetivos y así se pueda contribuir en una mejora de la eficiencia cumpliendo con el planeamiento, organización, dirección y control de cada gestión administrativa para alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3. **GESTIÓN PEDAGÓGICA:** 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.

Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4. **GESTIÓN DE LA COMUNIDAD:** Los Directivos Docentes tienen la responsabilidad de dinamizar procesos de interacción con el medio social, cultural y productivo en el contexto, hacer lecturas pertinentes de él, identificar problemas y asumir un papel preponderante en la convocatoria a diferentes entidades para componer equipos de trabajo interdisciplinario e intersectoriales para trabajar en el diseño de estrategias de intervención adecuadas y así contribuir con la formación de ciudadanos y ciudadanas y asumir el compromiso de desplegar la propuesta educativa – formativa y pedagógica para establecer

la relación sociedad – escuela, fortaleciendo la práctica democrática, la participación, la valoración de saberes sociales, la comunicación; desde este contexto se puede hacer “la escuela grande”, aquella que el maestro Nicolás Buenaventura propone como la dinamizadora de aprendizajes significativos en y para la convivencia humana.

La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional
- El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer.

1.2.1. Procesos de Gestión

La gestión por procesos observa y analiza a la organización como un conjunto de procesos que interaccionan entre si y a los que hay que mejorar en forma continua, en búsqueda de su efectividad (habilidad del proceso en producir los resultados esperados) y eficiencia (relaciona los resultados obtenidos con los recursos utilizados). Permite repensar la forma en que se hacen las cosas y definir responsabilidades. Se basa en la identificación, análisis, definición, monitoreo-evaluación y perfeccionamiento de los procesos de la organización, lo que contribuye a la obtención de los resultados deseados medidos en función de morbi-mortalidad, producción o aprovechamiento de la capacidad y satisfacción del paciente y su familia. Mediante la gestión por procesos se pretende:

- Conocer de forma sistémica a la organización, adquiriendo una visión horizontal de la misma.

- Mejorar la interacción de las diferentes áreas en la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos que las atraviesan y por ende en los resultados de los mismos.
- Favorecer el trabajo en equipo e interdisciplinario, el intercambio de información y búsqueda de soluciones a problemas comunes.
- Concienciar al personal del impacto de su tarea en cada proceso, independientemente de su posición jerárquica y área a la que pertenece.

Elementos del proceso

Los elementos que conforman un proceso son:

1. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros),

o posibilitar su difusión (comunicaciones).

Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).

A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

4. Outputs: son básicamente de dos tipos:

a) Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

b) Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (servicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

1.2.2. Modelos de la gestión

Un modelo de gestión es una descripción simplificada que permite comprender analizar y modificar una realidad existente (Ministerio de Educación, 2001), permitiendo llevar a cabo la administración y gestión de cualquier organización en procura del cumplimiento de sus metas y objetivos, convirtiéndose en una herramienta fundamental del éxito de las mismas. El disponer de un modelo de gestión resulta un componente diferenciador entre

las organizaciones debido a que permite contar con un marco conceptual completo, proporcionando unos objetivos y estándares claros, que determinan una administración coherente de las actividades de mejora y posibilita la evaluación a lo largo del tiempo; por lo que es fácil detectar si se están alcanzando o no, las metas trazadas, como también ayuda a establecer acciones de mejoras (Barrios, 2011).

a. Modelo PHVA o ciclo de Shewhart

El ciclo de Shewhart es considerado la primera representación gráfica del proceso de mejora continua, se conoce comúnmente como el ciclo de “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA) o PDCA, y aunque fue descrito inicialmente por Walter Shewhart en 1939 en la ciudad de Nueva York, solo fue hasta los años cincuenta cuando fue popularizado, en plena revolución de la calidad en Japón, por el Profesor William Edwards Deming (citado en Pérez & Múnera, 2007).

William Edwards Deming trabajó para la Western Electric en los años de 1920 – 1930, fue precisamente allí donde se conoció con el profesor Walter Shewhart y se interesó especialmente en los métodos estadísticos de éste (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007). Comenzó aplicando técnicas estadísticas a distintos procesos productivos, consiguiendo mejorar de forma considerable la productividad, si bien no se conformó con llevar a la práctica estos métodos, sino que los desarrolló de forma notable durante sus constantes visitas al Japón. Shewhart fue llamado por Deming al Japón en 1950, a partir de entonces comenzó a aplicarse el modelo en este país, pero con la denominación de “Ciclo de Deming” y visualmente diferente, pero bajo la misma filosofía.

El vértice (V) de la espiral representa la excelencia y es un punto al que la curva se acerca siempre pero que nunca llega a alcanzar. La organización

planifica (P), lleva a cabo su plan (D), comprueba o controla los resultados (C) y actúa (A) las correcciones que se estimen necesarias.

El PDCA o PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y a su vez en la red de procesos como un todo. El eje central del modelo es la Mejora Continua íntimamente relacionado con la planificación, implementación y el control de los procesos de la organización.

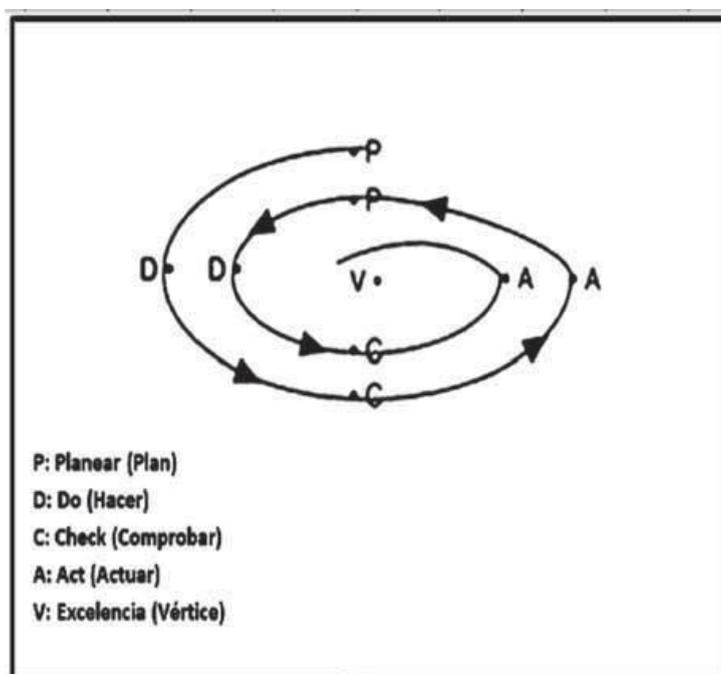


Figura 1. El ciclo PDCA

Fuente: Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

b. Modelo Malcolm Baldrige

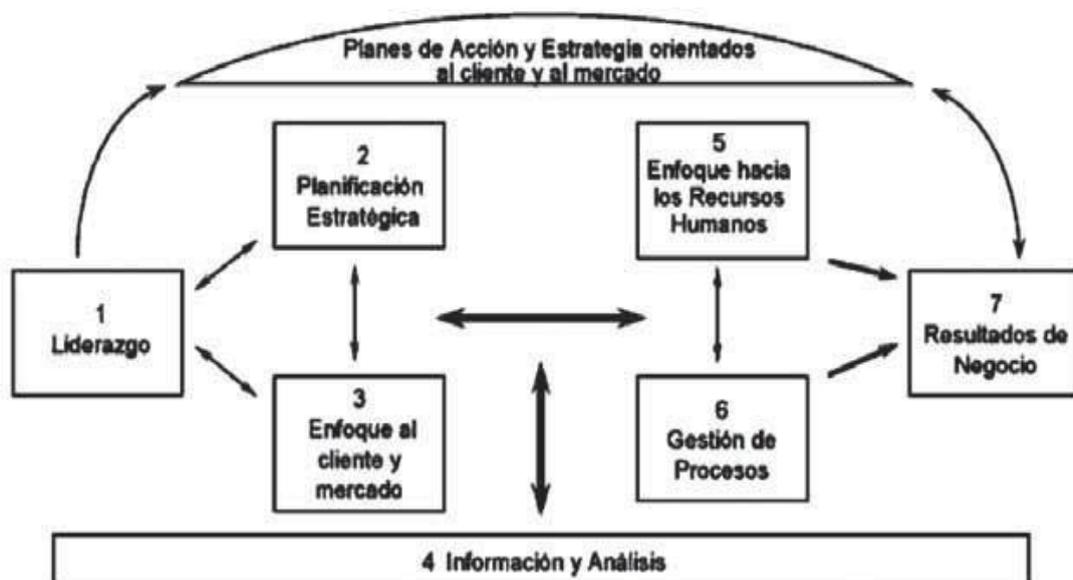
El modelo de Malcolm Baldrige es un modelo que evalúa la excelencia en la gestión de la empresa, con criterios de profundidad, además concede gran importancia al enfoque al cliente y su satisfacción.

En Estados Unidos se ha convertido en un estándar que es seguido como referencia para la implantación de un método de trabajo basado en la calidad total en las empresas. Dicho modelo también es usado para realizar seguimiento a la gestión en la empresa. Este también es conocido como Modelo de Calidad Total de Estados Unidos (Malcolm Baldrige), Modelo Estadounidense o Modelo Americano (citado en Heredia, 2001).

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. Así mismo plantea que estos deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las cuales se construyan las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la distribución de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés (citado en Andrade & Labarca, 2011).

Las estrategias y planes de acción, permiten establecer requerimientos a partir de la planeación estratégica ya sea en corto o largo plazo, los cuales deben cumplirse o superarse para el éxito en la organización. La estrategia y planes de acción constituyen una guía para idear los resultados.

Figura 2. Modelo Baldrige



Fuente: Heredia, J. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos.

c. El modelo European Foundation for Quality Management -EFQM

El modelo EFQM fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (o European Foundation for Quality Management, de allí que sus siglas sean EFQM). Su Misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Asimismo, tiene como Visión la de un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

El Modelo EFQM es un modelo de Evaluación de la Excelencia de una organización, tomando la excelencia como una Filosofía de Gestión que persigue el éxito a largo plazo de una entidad mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los clientes y grupos de interés de la misma, sirve para la autoevaluación del logro de los objetivos de la entidad en un momento dado, para ello, estructura la organización en aspectos o criterios de la misma a evaluar y compara la realidad con la situación teóricamente excelente. De esta evaluación se desprenden *puntos fuertes*, cuando la comparación de los resultados frente a lo teórico es completa, y *áreas de mejora*, cuando la comparación con esa situación teóricamente excelente resulta incompleta, considerándose un comienzo para abordar planes de mejora, constituyéndose de esta forma el modelo como una base de diseño del sistema de gestión y no solamente una herramienta para llevar a cabo autoevaluaciones (Carande, 2005).

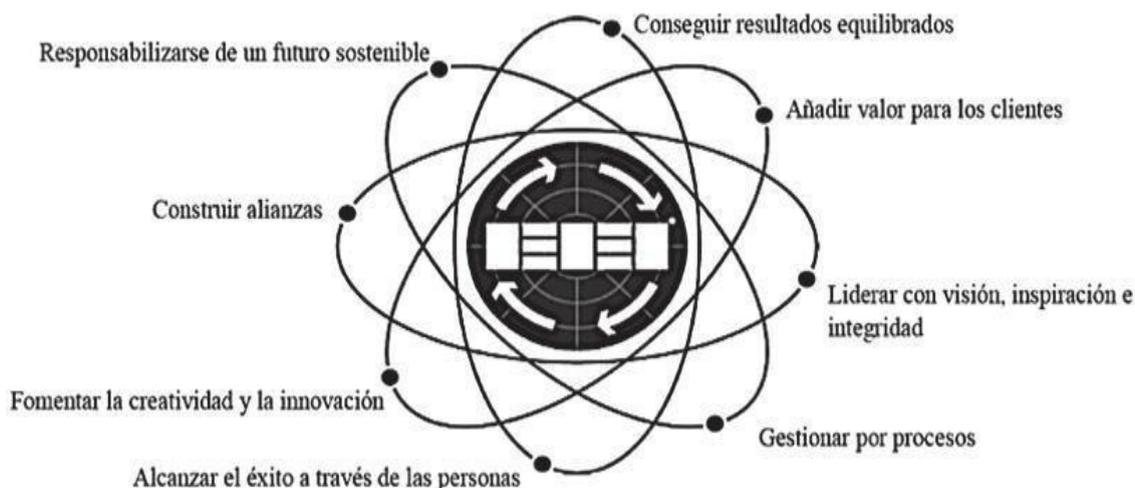


Figura 3. Modelo EFQM. Los ocho conceptos posicionados como los electrones orbitando alrededor de un núcleo con la matriz REDER y dentro de la matriz los nueve criterios del modelo

Fuente: European Foundation for Quality Management-EFQM (2009)

d. Modelo Iberoamericano

El continuo desarrollo de las condiciones para la competitividad y la excelencia de las Organizaciones Públicas y Privadas en el contexto Iberoamericano y mundial, propician la actualización del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, con objeto de mantener un referente renovado para alcanzar la Excelencia. Por ello, el Modelo Iberoamericano ha sido sometido a análisis, por parte de numerosas organizaciones y profesionales de Iberoamérica de cuyos aportes se ha obtenido la actual versión 2005, el cual ha sido consensuado y revisado por las Organizaciones Regionales Asociadas a FUNDIBEQ y refrendado en la reunión de la Red Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión (REDIBEX).

En cuanto a la misión el Modelo Iberoamericano de Excelencia, este posee una premisa basada en que los resultados excelentes se consiguen no solo con el liderazgo, sino también

con un estilo de dirección y procesos adecuados. La estructura está fundamentada en nueve criterios, los cuales se clasifican en dos categorías; cinco criterios pertenecen a la categoría de “Agentes o Procesos Facilitadores” los cuales son: 1. Liderazgo y Estilo de Gestión, 2. Política y Estrategia, 3. Desarrollo de las Personas 4. Recursos y Asociados y 5. Clientes El Modelo Iberoamericano también agrega unidades de medición cuantitativos. El modelo plantea que una organización exitosa alcanza 1000 puntos de los que 600 corresponden a los procesos facilitadores y 400 a resultados, lo que muestra que se otorga mayor importancia a la manera de realizar las acciones, que a los resultados de estas acciones. Cada uno de los nueve Criterios tiene asignado un valor o puntaje, que debe tenerse en cuenta para calcular su puntuación final y, asimismo, la puntuación global.

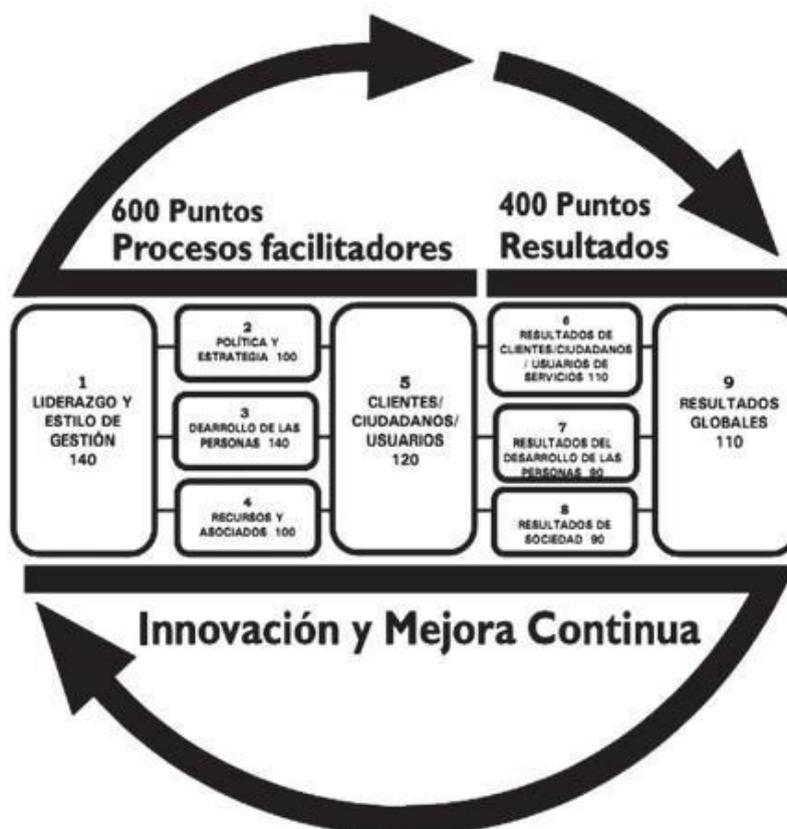


Figura 5. Modelo Iberoamericano

Fuente: Fundação para o Premio Nacional da Qualidade (FPNQ). (2005)

1.2.5. Tipos de gestión

- **Gestión del Proyecto:** Implica el mantenimiento, la ejecución y el control de un proyecto. Incluye la organización y administración de recursos humanos, infraestructura tecnológica, estimación de costos y tiempos de realización, aspectos pedagógicos y de comunicación entre otros. El gestor debe diseñar y desarrollar un proceso de evaluación y autoevaluación, prever posibles inconvenientes que pudieran surgir en las implementaciones de las decisiones. Analizar y distribuir los recursos disponibles y necesarios teniendo en cuenta su funcionalidad. Promover las innovaciones y favorecer su implementación, sistematización e institucionalización. No considerar lo planificado como algo inamovible sino como un guión que dirige la acción.
- **Gestión del aprendizaje:** Implica la Integración curricular, los tipos de aprendizaje que requieren los alumnos dependiendo de sus conocimientos y experiencias previas, los diversos tipos de ambientes de aprendizaje que se requieren, las diversas competencias que deben lograr los docentes en los estudiantes, utilizar las TICS para estar en contacto con sus estudiantes para las diversas asesorías, contar con material didáctico que apoyen las experiencias del aprendizaje, contar con una forma adecuada por medio de estrategias para poder evaluar los aprendizajes adquiridos por los estudiantes.
- **Gestión administrativa:** Implica tener control de los gastos, controlar el costo de los estudiantes, monitorear el número de alumnos, dirigir estratégicamente a los asesores, verificar el número de horas, monitorear la infraestructura tecnológica de la institución, adquirir materiales didácticos necesarios para el aprendizaje.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA			
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA-CURRICULAR	DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN DE ADMINISTRATIVA
1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico 2. Planeación pedagógica compartida 3. Centralidad del aprendizaje 4. Compromiso de aprender 5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje	6. Liderazgo efectivo 7. Clima de confianza 8. Compromiso de enseñar 9. Decisiones compartidas 10. Planeación institucional 11. Autoevaluación 12. Comunicación del desempeño 13. Redes escolares 14. Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE)	15. Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) 16. Participación de los padres en la escuela 17. Apoyo al aprendizaje en el hogar	18. Optimización de recursos 19. Control escolar 20. Infraestructura

1.2.4. Justificación de la gestión educativa de calidad

a. Justificación para las Instituciones Educativas

Las instituciones educativas que ofrecen sus servicios en el marco de las nuevas tendencias de la búsqueda de mejora de la calidad educativa, requieren mejorar su calidad a través de su gestión.

b. Justificación social

La calidad en las organizaciones educativas tiene un rol relevante porque tienen la misión de formar ciudadanos. Los directivos de las instituciones educativas tienen la

responsabilidad en la mejora de la gestión, innovando los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar.

c. Justificación práctica

El análisis de la relación de las variables gestión educativa y calidad de la educación contribuye a que la parte Directiva de la organización cuente con los elementos necesarios para dinamizar la gestión, donde todos los miembros de la organización contribuyan a la mejora de la calidad de las organizaciones a través del desarrollo de una cultura de la calidad.

d. Justificación metodológica

La ventaja de analizar la gestión de las instituciones privadas radica en que el modelo marca las directrices para una administración muy similar al de empresas exitosas, basadas en la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

1.2.5. Gestión educativa institucional

El concepto de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos. La palabra gestión, viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos. Alvarado define la gestión educativa como: “El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve” (Alvarado 1990: 27). A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la gestión y de su

sistematización. El análisis reflexivo de los procesos motiva e integra a los miembros de la institución educativa en el diseño de procesos de mejora de la gestión, de acuerdo a la definición de gestión educativa propuesta por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación

A partir de la reglamentación de la Ley General de Educación No 28044, Educación: Calidad y Equidad, se denomina Instituciones Educativas a los centros educativos y escuelas, definiéndolas como comunidad de aprendizaje, e instancia de gestión del sistema educativo, Artículo 66º: “La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada...” (Ministerio de Educación 2004: 25).

La institución educativa, sea pública o privada, exige a sus miembros ser una comunidad de aprendizaje y demandan a la gestión institucional, en lo administrativo y, especialmente a la gestión pedagógica, el mejoramiento de los procesos de gestión y de las estrategias de trabajo docente para obtener aprendizajes de calidad. Por ello, no podemos perder de vista en el análisis de la gestión institucional la definición de educación, tomada del Artículo 2º del mismo reglamento: “La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad” (Ministerio de Educación 2004: 9).

La gestión institucional debe tener políticas educativas claras para el gobierno de la escuela. El gobierno de la escuela es una responsabilidad compartida por todos los

miembros de la comunidad y requiere de liderazgo. El representante legal de la institución educativa es el director, cumple el cargo formal de autoridad y la función política de gestión con el Consejo Educativo Institucional. Como las actitudes democráticas forman parte del ejercicio de la función, el personal docente y no docente de la institución educativa debe trabajar en equipo liderados por el director y el consejo educativo.

La gestión de las instituciones educativas se desarrolla como sistema porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de las metas definidas, descubriendo en los componentes organizacionales mecanismos de crecimiento. Desde puntos de vista diferentes sobre la realidad de la institución educativa, el enfoque sistémico facilita la comprensión, para elaborar un diseño coherente y la implementación de las decisiones más allá de las consecuencias inmediatas y en un sentido amplio.

El sistema organizativo institucional consta de los siguientes componentes: la política institucional, la estructura, la cultura y el clima organizativo. A continuación, presentaremos brevemente cada uno de ellos, luego serán retomados a lo largo del trabajo en su relación con la gestión pedagógica del trabajo docente en grupo:

- a) **La política institucional:** Tiene que ver con las relaciones de poder en la IE y su uso para coordinar los esfuerzos de los docentes. Comprende el reconocimiento, la formación permanente y el desarrollo profesional.
- b) **La estructura organizativa:** La forma que asume la organización de la IE para ordenar las posiciones jerárquicas y hacer posible las diferentes acciones. Define los objetivos, las funciones los niveles de autoridad, la dinámica grupal y los representa en el organigrama. La estructura favorece la estrategia de funcionamiento organizativo.

- c) **La cultura organizativa:** Define cómo se hacen las cosas en la IE, la misión y la visión, la historia, las normas, los valores y patrones de comportamiento del grupo en términos de cooperación, participación, innovación y flexibilidad, el proceso de identificación y pertenencia a través del proyecto común.
- d) **El clima organizativo:** las condiciones ambientales para la enseñanza y el aprendizaje, las actitudes, las relaciones interpersonales, los valores institucionales, los recursos, el modelo de gestión, el contexto.

El sistema organizativo institucional constituye la estructura a través de la cual se desarrolla la gestión institucional, administrativa, y pedagógica, las cuales requieren del planeamiento estratégico de procesos para proponer soluciones proyectadas a las situaciones problemáticas que se quiere revertir. “El planeamiento estratégico, por tanto, es el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distingan de las demás, por la activa participación de los miembros en este proceso para adaptarse a las exigencias del medio, dentro del carácter sistémico y permanente que tiene un impacto en el devenir de la institución educativa” (Gallegos, 2004: 60).

1.3. Calidad Educativa y sus Principios

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos.

Resulta ya un tópico afirmar que vivimos en una sociedad cuya principal característica es el cambio y los permanentes procesos de transformación que se dan en el seno de la misma.

La escuela forma parte de esa sociedad y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la sociedad; por ello está afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio o entorno en el que se encuentra.

Sólo desde una perspectiva de reflexión permanente y de innovación se puede conseguir una educación de calidad, que responda a las necesidades y demandas del alumnado. Innovar es responder a las necesidades de una sociedad en permanente cambio cultural, científico, tecnológico, etc., lo que exige a la escuela formar a sus alumnos para el futuro.

Por otro lado, conviene recordar que Calidad no es un concepto estático, es una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, mejora, logro de metas. Calidad no es igual a perfección. Ninguna acción humana y por lo tanto, ningún sistema educativo puede ser perfecto, pero sí puede y debe aspirar a mejorar. Cuando hablamos de un programa o sistema educativo de calidad, nos referimos a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo, en lo filosófico, científico, metodológico o en lo humano.

❖ **Principios de Calidad**

Son principios de calidad educativa, entre otros, los siguientes:

- La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
- La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
- La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en los países de nuestro entorno europeo.

- El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.
- La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.

Por tanto, una escuela de calidad o si se quiere una escuela eficaz es aquella en la que los alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones.

En el marco de la educación, Mortimore señala que “la escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar”.

Este horizonte de calidad toma cuerpo y encuentra una situación propicia cuando el centro sabe lo que hace y por qué lo hace y está dispuesto a hacerlo de una forma permanente cada día mejor.

1.3.1. Componentes y productividad educativa

El concepto de calidad educativa, mayor aún es la dificultad para precisar los niveles de calidad de la misma, ni el determinar cuándo una institución educativa es de calidad. Una primera aproximación nos la proporciona Gento Palacios (1996, pág. 55) cuando afirma que si “la finalidad *esencial* de las instituciones educativas parece ser el impulso y

orientación de la educación en sus propios alumnos, podría considerarse que una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles”.

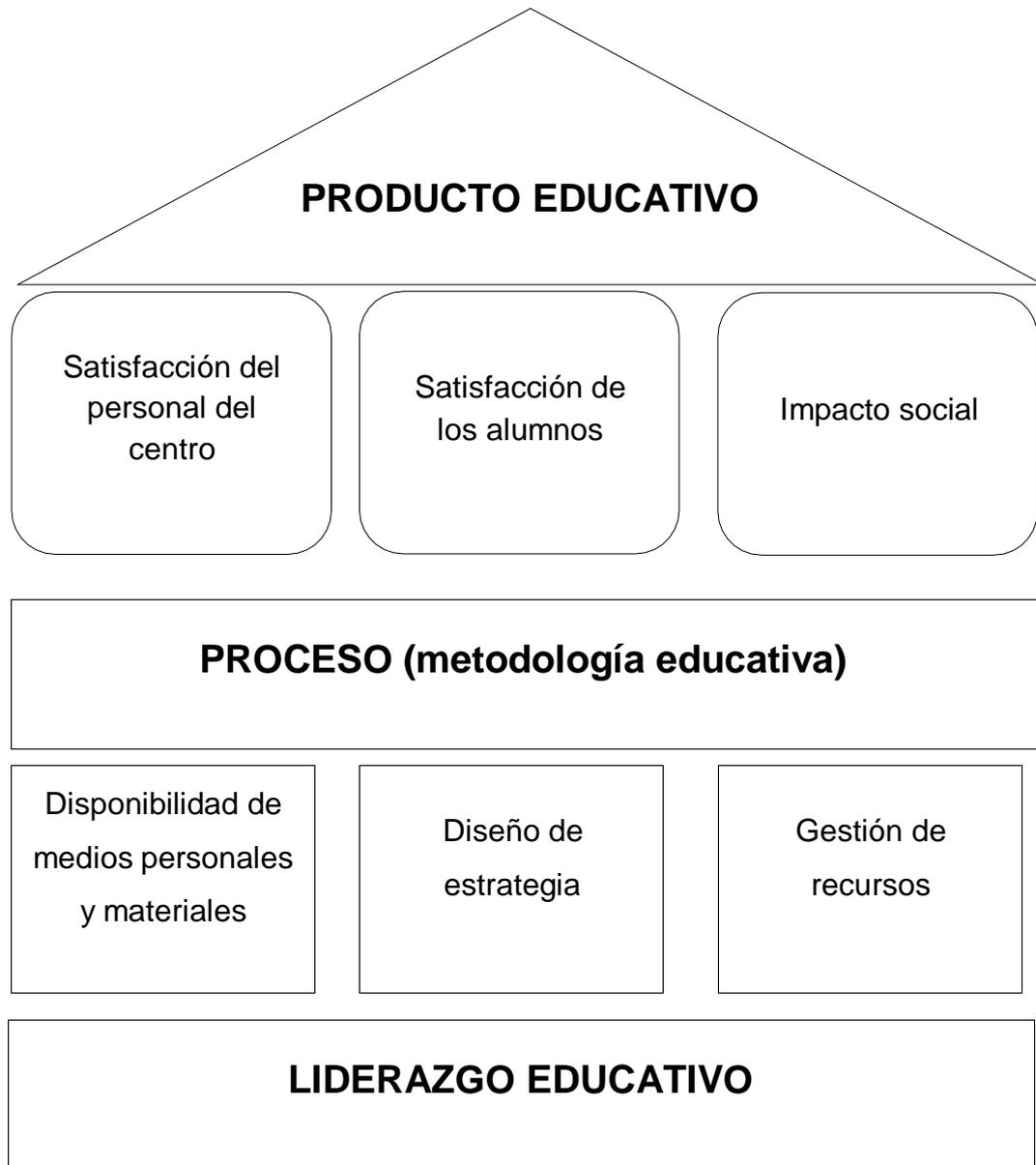
Pero para poder sustentar esta afirmación necesitamos conocer una serie de aspectos del centro educativo relacionados con la organización, la gestión, la dirección, los resultados académicos, etc. y para ello precisamos disponer de unos referentes o componentes a los que con frecuencia se denomina variables.

Como señala Gento Palacios (1996, pág. 55 y ss.) a quien seguiremos en el desarrollo de este apartado, existen dos tipos de componentes: indicadores o identificadores y predictores.

Unos sirven para constatar la calidad como efecto, son los indicadores, que ponen de manifiesto el grado de calidad alcanzado y nos ofrecen el “perfil de calidad” de un centro educativo. Gento Palacios (1996, pág. 56) los denomina variables dependientes o de criterio y la Fundación Europea para la Gestión de Calidad los llama resultados. Los componentes, indicadores o variables dependientes, de criterio o resultados se refieren a los componentes que permiten medir el grado de idoneidad de aquello que se evalúa, es decir, con la calidad de la institución (procesos, resultados, opinión de los clientes, etc.).

Componentes de la calidad de los centros educativos	
Indicadores Resultados	El producto educativo La satisfacción de los alumnos La satisfacción de todas las personas que trabajan en el centro. El efecto del impacto social
Predictores Agentes	Recursos materiales y humanos Diseño de estrategia Gestión de los recursos Metodología Liderazgo educativo

Otros se refieren a los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad. Son los predictores, que la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad denomina *agentes* de la calidad. Son los elementos propios del centro que hacen posible y previsible la aparición de un determinado efecto en el mismo.



1.3.2. Calidad de la educación

Ante el desafío que representa la calidad de la educación es necesario conocer el significado de éste término para saber cómo puede lograrse. Se puede examinar la calidad desde diferentes puntos de vista:

Carrasco (2009) en relación a los conceptos que se manejan sobre calidad, manifiesta que son el resultado de una serie de cambios y transformaciones semánticas que han experimentado en el devenir de los años de existencia.

Además, existe un proceso para lograr la calidad, basándose en tres principios, los cuales se conocen como Trilogía de Jurán y son: 1) Planificación de la calidad, 2) Control de calidad y, 3) Mejora de la calidad. Todos orientados a satisfacer las expectativas del cliente, elaborando productos y servicios que eleven los niveles de calidad.

Para Orozco y otros (2009) "...Desde la perspectiva de la educación de calidad se tiene, entonces, claridad respecto de que el asunto de la calidad no puede ser asumido únicamente como relacionado con la eficiencia del sistema educativo, como un asunto de estándar de mínimos. Por el contrario, es un asunto que remite a consideraciones éticas a propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos".

En un intento por citar un concepto de Calidad de la Educación; diversos autores proponen centrarla en el proceso de enseñanza – aprendizaje. También, existen definiciones que otorgan la primacía al currículum, al alumno, al docente, a la institución en su conjunto, etc. Por ejemplo:

a. Centradas en el profesorado:

"El propósito del estudio de la calidad de la educación, consiste en entenderla mejor, en aclarar cómo puede alcanzarse y en canalizar los recursos para ayudar a todos los profesores a perfeccionar un nivel actual de rendimiento y a satisfacer así las expectativas públicas de la inversión en el sistema educativo". Wilson (1992:34)

b. Centradas en el currículum

"La calidad consiste en planificar y evaluar el currículum óptimo (según los criterios de cada país) para cada alumno, en el contexto de una diversidad de individuos que aprenden". Wilson (1992:34)

c. Centrada en el centro educativo

La calidad de la educación, en cuanto se manifiesta en un producto válido, dependerá fundamentalmente de lo que acontece en la escuela, de las estructuras y procesos de las instituciones educativas. De la Orden (2009)

Mejorar la calidad de la educación se vincula tanto con la dimensión del fracaso escolar como con la capacitación para acceder al mercado de trabajo. La creciente preocupación por la calidad educativa en el Perú y América Latina en general nos obliga a pensar en los problemas de la creciente inequidad y discriminación frente a los beneficios de la educación.

1.3.3. Factores que inciden en la calidad de la educación

Bolaños (1998:64) considera algunos factores que inciden en la calidad de la educación:

- a) Los recursos que utilizan los profesores para la instrucción de los alumnos.
- b) El número de estudiantes asignados a cada profesor.
- c) La disponibilidad de libros de texto y de consulta, que en muchas pequeñas comunidades del país, no se cuenta con ellos.
- d) Los procesos y estrategias didácticas que utiliza el profesor en el aula.
- e) Las características personales del profesor, algunas de ellas en sentido positivo, muchas otras en contra del mejoramiento de la calidad educativa.

f) Las condiciones materiales y sociales vinculadas al trabajo escolar que además de son un factor importante y determinante en la imagen clara del producto final, el cual muchas veces, no coincide con lo que se esperaba”.

Los factores que tienen una mayor incidencia en la calidad de la educación según el estudio empírico realizado por Cano (2008) de carácter bibliométrico son:

Profesorado, currículum, organización y evaluación.

Esta categorización cruzada con variables de contexto, proceso y productos da como resultado la figura que se presenta a continuación:

	Entrada	Proceso	Producto
Aspectos curriculares		X	
Aspectos de organización		X	
Aspectos relativos al alumnado	X		
Aspectos relativos a recursos	X		
Aspectos relativos al profesorado	X	X	
Aspectos relativos a la evaluación			X

Figura 4: Factores que inciden en la calidad.

Tomado de Cano (2008). Evaluación de la calidad educativa

Para Luque (2005) los factores son:

Factor 1: La pertinencia personal y social como foco de la educación. Una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y, además con felicidad. La educación de calidad para todos tiene que ser pertinente, eficaz y eficiente.

Factor 2: La convicción, estima y autoestima de los estratos involucrados se refieren a las sociedades, sus dirigencias políticas y las administraciones que valoran de manera especial la educación de sus pueblos y su capacidad de aprendizaje; pero además estiman a sus profesores. A su vez los profesores estimados por sus sociedades se estiman a sí mismos y no se culpabilizan de errores, sino que los corrigen y sacan provecho de ellos; estos maestros precisamente no culpabilizan a sus alumnos por los errores que pueden cometer al aprender, generando así una atmósfera de bienestar que constituyen una experiencia educativa de calidad.

Factor 3: La fortaleza ética y profesional de los profesores. La relación entre los profesores y la sociedad es la configuración de valores de los docentes y su competencia para elegir las estrategias más adecuadas en momentos oportunos para lograr una educación de calidad para todos.

Factor 4: Capacidad de conducción de directores y el personal intermedio. Se sabe con evidencias que existe una alta correlación entre las funciones reales - efectivas de los directores y la gestión de las IE para promover aprendizajes de calidad. Existen 3 características que distinguen a estos directivos: Directores que otorgan un gran valor a la función formativa de IE; Directores con capacidad para construir “sentido” para su institución en conjunto y para cada uno de los grupos y personas que la integran y Directores con capacidad para construir eficacia en Instituciones.

Factor 5: El trabajo en equipo al interior de la escuela y del sistema educativo. Los estudios revelan que las escuelas que logran construir una educación de calidad son aquellos a las que los adultos trabajan juntos y que este trabajo en equipo se promueve más y mejor cuando todo el sistema educativo trabaja en conjunto.

Factor 6: Las alianzas entre las escuelas y otros agentes educativos. Las familias, empresas y medios de comunicación son los factores importantes en el compromiso conjunto de construir educación de calidad a través de las escuelas.

Factor 7: El currículo en todos los niveles educativos. Los aspectos estructurales del currículo son disposiciones administrativas necesarias, aunque no suficientes para alcanzar una educación de calidad.

Factor 8: La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos. No hay calidad educativa sin un entorno rico en materiales de aprendizaje y con profesores éticamente comprometidos en el diseño, uso dinámico e innovador de materiales educativos.

Factor 9: Pluralidad y la calidad de las didácticas. La calidad de la educación se construye mejor cuando hay más cercanía entre los productos y los usuarios de las didácticas porque ello le otorga pertinencia a las mismas.

Factor 10: Los materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

1.3.4. Requisitos para lograr calidad de la educación

Para Gómez y Macedo (2010:41), para que se constituya como una educación con calidad es necesario:

a) Que tenga por finalidad, poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron.

- b) Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.

- c) Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional.

- d) Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.

- e) Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.

- f) Que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.

- g) Que el hombre se eduque integral y permanentemente.

- h) Que los docentes asuman su rol de educador y orientador”

CAPÍTULO II: DESEMPEÑO DOCENTE

2.1 Conceptos

- **Jorge Torres (2008)** Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados para lograr un fin y los objetivos formativos del nivel educativo que corresponda.
- La educación en el Perú pasa por una severa crisis que se refleja en la calidad del proceso educativo, el cual se ha visto seriamente afectado en los últimos años. El status profesional, social y económico del docente se ha deteriorado progresivamente, perdiendo de esta manera el reconocimiento de su liderazgo en propuestas de cambios sociales y en la forma como adquiere, construye y reconstruye el conocimiento (**Ministerio de Educación, 2004**).
- Los puntos de vista cognitivos sobre la motivación destacan la importancia de las metas, las mismas que no pueden ser aún bien formuladas y pueden cambiar con la experiencia, pero lo central es que los individuos tienen en mente algo que están tratando de lograr o evitar (**Pintrich & Schunck, 1996**).
- Los maestros juegan un rol importante en la determinación de la orientación a la meta de sus estudiantes, dado que tienen la posibilidad de enfatizar la orientación a la meta de aprendizaje o de rendimiento en los estudiantes. La orientación a la meta del propio profesor influye en su forma de enseñar, más aún si se tiene en cuenta que él es considerado un importante actor en el proceso de crear un clima escolar especial en el salón de clase (**Matos, 2005**).
- Maestros con orientación a la meta de rendimiento destacan la importancia que tiene la habilidad de un estudiante de sobresalir y ser mejor que sus compañeros. Algunas prácticas

de estos profesores es formar grupos sobre la base de la habilidad, mostrar sólo los mejores trabajos, otorgar premios por el mejor rendimiento, dar retroalimentación en público, dar un solo tipo de trabajo en clase y otorgar privilegios a los estudiantes de rango superior, haciendo comparaciones entre ellos (**Roeser, 2002 citado en Matos, 2005**).

- El uso de estrategias en el proceso enseñanza aprendizaje permite al maestro introducir como método pedagógico las estrategias de aprendizaje con el objeto de que los estudiantes los vayan dominando progresivamente hasta que las utilicen de manera automática (**Gallego, 1997**).
- **Weinstein (1988)** clasifica las estrategias de aprendizaje en: estrategias de elaboración, estrategias organizacionales, estrategias de seguimiento y estrategias afectivas. Las estrategias de elaboración y organización ayudan al estudiante a comprender lo que está leyendo o estudiando para una adecuada incorporación de nuevos conocimientos y su almacenamiento en la memoria a largo plazo.

2.1.1. Definición de términos:

- **Evaluación del desempeño docente:** La evaluación del desempeño docente, es un proceso inminente dentro de la evaluación institucional. A través de la misma se asigna valor al curso de la acción. Es la formulación de juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos.

- **Rol facilitador:** Esta función del desempeño docente, se considera como la capacidad para mediar en el desarrollo del proceso de enseñanza, entre los objetivos propuestos en los diferentes programas y el logro de los mismos en los alumnos. Por consiguiente, el

profesor plantea y aplica estrategias dirigidas a estimular la comprensión de los estudiantes, en una relación de aprendizajes significativos e integradores.

- **Rol planificador:** La función de planificador, como una dimensión del desempeño docente, se define como una capacidad integrativa, que demuestra el educador, para diseñar, proponer y aplicar proyectos educativos, con alternativas reales y viables a sus estudiantes, tomando en consideración los aspectos educativos, sociales y económicos.

- **Rol investigador:** La función de investigador es la fuente de la que debe nutrirse todo educador. En efecto, la investigación es una de las dimensiones fundamentales del desempeño docente, se define como un conjunto de indicadores de actitudes intelectuales, creativas, innovadoras, que fomentan el hábito vital y necesario de la investigación constante, como forma de ser y de hacer del educador.

- **Rol orientador:** La función de orientador, se comprende como una dimensión importante que conforma el perfil del desempeño docente ideal, se asume como esa capacidad vocacional y especial, que en primer lugar apunta hacia el conocimiento de sí mismo de cada educador; y luego, le hace posible establecer relaciones de comunicación eficaz con todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente con los alumnos; a fin de considerar las características particulares de los estudiantes y establecer acciones concretas, para favorecer el crecimiento académico y personal de todos los participantes en el proceso educativo.

2.1.2. Funciones del Docente:

a) Función técnica

De acuerdo con esta función, el profesor debe poseer suficientes conocimientos relativos al ejercicio de la docencia. La preparación se refiere específicamente a su disciplina o

especialización y, como complemento, a todas las áreas de conocimiento afines a su especialidad.

b) Función didáctica

El profesor debe estar preparado para orientar correctamente el aprendizaje de sus alumnos, utilizando para ello métodos y técnicas que exijan la participación activa de los mismos en la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes e ideales. Esta función consiste en orientar la enseñanza de modo tal que favorezca la reflexión, la creatividad y la disposición para la investigación.

c) Función orientadora

El docente es un orientador de sus alumnos. En la acción del educador está implícita la preocupación por comprender a los alumnos y a su problemática existencial a fin de ayudarlos a encontrar salidas para sus dificultades, a realizarse lo más plenamente posible y a incorporarse a la sociedad de una manera activa y responsable.

d) Función no directiva

El profesor no impone ni dicta normas de conducta sino estimula a los educandos a buscar por sí mismos las formas de estudio y de comportamiento que juzguen más acertadas, llevándolas sin embargo, a una crítica y a una justificación en cuanto a los objetivos y procedimientos adoptados para que no sean fruto del capricho, sino resultados de la investigación y de la reflexión.

e) Función facilitadora

En esta función el profesor no tiene que transmitir conocimientos sino que debe crear y facilitar condiciones para que el educando los obtenga mediante su propio esfuerzo y

voluntad. Los conocimientos deben transmitirse en situaciones especiales y cuando sean solicitados.

2.1.1. Factores que influyen en el desempeño docente

Una prioridad dentro de las instituciones educativas debe ser poder brindar a sus miembros las posibilidades para mejorar su desempeño laboral. Para ello es necesario identificar los factores que influyen en el desempeño del personal docente como es una deficiente formación inicial o la falta de capacitación continua, la escasa motivación, la mala relación entre docentes, estudiantes y padres de familia, la falta de organización institucional y las políticas educativas son medidas que se deben implementar para generar mejores niveles de desempeño y lograr mejores resultados.

- **Formación inicial y capacitación docente**

La formación del docente, se inicia cuando éste ingresa a una institución de formación pedagógica, ya sea Universidad o Instituto Pedagógico y se prolonga a lo largo de su vida profesional, debiendo asumir el aprendizaje como una necesidad para un mejor desempeño en su profesión o para el perfeccionamiento de sus capacidades intelectuales y técnicas que les permitan estar al día con el conocimiento científico, humanístico y tecnológico.

En la formación del capital humano y la generación de nuevos conocimientos en base a innovaciones e investigación, las universidades juegan un importante papel, constituyéndose en el eje del desarrollo científico, tecnológico, humano, económico, social y cultural de las naciones.

Ya que en ninguna área del conocimiento como en la educación resulta tan trascendente la formación inicial del talento humano, misma que es decisiva para el buen a mal desempeño

del educador y es un factor determinante para los cambios que pudieran producirse en el futuro a través de los programas de capacitación docente.

Según **Robbins (2004)** los principales objetivos de la capacitación son:

- ✓ Preparar al personal para la ejecución de diversas tareas particulares de la organización.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

- **Motivación**

La motivación no es otra cosa que la incentivación que se encuentra constituida por aquellos factores capaces de promover, mantener y dirigir la conducta de las personas hacia un objetivo o un fin determinado.

Podemos establecer que las personas actuamos siempre motivados por algo para buscar satisfacer ciertos fines o necesidades. Aunque la gran mayoría trabaja por la necesidad de dinero, de reconocimiento o por lograr un status social y por sentir que son eficientes y pueden enorgullecerse de su trabajo, es así que la motivación constituye la realización satisfactoria de las actividades y el bienestar general, provocando un sentimiento de valor personal en nosotros mismos y ante los demás.

Para **Galtés (2013)** la motivación del docente debe ser:

- Poca rutina en el trabajo

- Disponer de contactos humanos diversos
- Ser un trabajo exigente y en evolución
- La transmisión del conocimiento a los jóvenes
- La autonomía de las decisiones pedagógicas y actividades
- La autonomía en la realización de actividades docentes
- La identificación con la profesión docente

Para **Galtés (2013)** la motivación para dejar de ser docente puede ser:

- El aumento de la carga de trabajo (reuniones, documentos, proyectos, etc)
- La insatisfacción con el contenido y como se implementan las reformas institucionales.
- Demasiado esfuerzo para disciplinar a los estudiantes en lugar de enseñarles.
- La falta de autonomía y flexibilidad
- La falta de apoyo y flexibilidad jerárquica
- La degradación de la imagen de la profesión docente

- **Relación profesor estudiante**

Las relaciones humanas poseen características implícitas y explícitas, particularmente la relación profesor – alumno en el aula porque presenta algunas particularidades que la hacen especialmente diferente al resto de relaciones que entablamos con otros miembros de la sociedad; los factores que inciden en la relación interpersonal e intrapersonal son la práctica de los valores de convivencia, entre ellos el respeto, tolerancia, armonía y comprensión.

La relación entre el profesor y el alumno no se establece sobre la base de simpatía mutua, afinidad de caracteres o de intereses comunes. Más bien se funda en una base de “Imposición” porque están ahí sin consulta o conocimientos previos, lo cual genera sobre todo en los comienzos del periodo escolar que se confirman o no con arreglo dependiendo al desempeño del docente y el alumno, porque recordemos que el profesor no elige a sus alumnos y ellos eligen a su profesor.

Un buen profesor cumple con su función de instruir, estimular, corregir, formar y orientar porque cuando el docente es integro conoce su materia, exige porque es un ejemplo a seguir por lo que causa admiración en sus alumnos y causa que ellos respondan con respeto, atención e interés por el curso.

- **Relación familia escuela**

La familia y la escuela son los dos contextos más importantes para el desarrollo humano. El potencial e influencia de ambos contextos aumentará sistemas establecen relaciones fluidas, complementarias, cordiales y constructivas para un mejor desarrollo infantil. La relación de colaboración es posible si existe:

- Clara delimitación de los roles y las responsabilidades
- Confianza de los padres en el saber hacer profesional de los profesores
- Los profesores han de reconocer a la familia como primeros educadores.

La educación de los niños(as) adolescentes es una tarea compartida entre padres y educadores cuyo objetivo es la formación integral de los estudiantes. La línea de acción debe llevarse a cabo de manera conjunta, el tutor tiene la responsabilidad de hacer partícipe a los padres y facilitarles toda la información necesaria para que se sientan unidos a la escuela y por tanto responsables del proceso educativo de sus hijos.

- **Organización institucional**

Al hablar de organización institucional como factor que influye en el desempeño docente nos estamos refiriendo a la comunidad educativa, el establecimiento de normas, procedimientos administrativos y sistemas de control necesarios para su funcionamiento que si no están bien establecidas pueden repercutir en el desarrollo de las labores docentes y en su eficacia.

El personal que labore en la institución educativa deberá ser suficiente para cubrir todas las necesidades, pero además idóneo y especializado en su campo de acción, área o asignatura que le corresponda, con una formación inicial que garantice su efectividad; el mismo que deberá motivarse a través de estímulos, ascensos o programas de capacitación a fin de que se mantengan motivados y activos; también es importante que el docente se vincule con la institución, que se sienta parte de ella y que su trabajo contribuya a su crecimiento y fortalecimiento.

Un factor fundamental para el éxito de las organizaciones es una buena comunicación entre sus integrantes, en este caso en particular nos referimos a la relación que debe existir entre el docente, los estudiantes y padres de familia, a fin de que se mantengan informados mutuamente sobre los avances.

2.1.2. Características del desempeño docente

“Los maestros eficaces no nacen, se hacen después de una enorme cantidad de trabajo duro y dedicación”, afirma Lynn Columba, coordinadora del programa de la Facultad de Educación de la Universidad de Lehigh en Bethlehem, Pensilvania. Entre sus múltiples funciones, el docente es responsable del desarrollo intelectual de sus estudiantes, por lo

que no debe basarse en la difusión del conocimiento sino que también deben absorber en su praxis lo que piensan, sienten y desean sus alumnos, para poder guiarlos de una manera más fácil y oportuna hacia el aprendizaje.

El educador debe reunir entre otras las siguientes características, las que harán su labor más eficaz: (Universia 2012)

- **Una mente abierta:** Aprendizaje y adaptación son dos de las partes más grandes del ser un buen maestro. Cada día te traerá nuevos e inesperados obstáculos que tendrás que superar, por lo que debes aprender a adaptarte y darle solución a cualquier problema que se te presente.
- **Flexibilidad y paciencia:** Las interrupciones mientras estás impartiendo tus conocimientos a otros son comunes, por lo que una actitud flexible y paciente te ayudará a mantener controlado tu nivel de estrés para poder controlar cualquier situación que se presente.
- **Dedicación:** Esta profesión requiere de una constante dedicación y actualización para poder aprender nuevas habilidades y estrategias que te ayudarán en tu labor como docente.
- **Actitud positiva:** Tener siempre una actitud positiva te ayudará a saber cómo sobrellevar y actuar frente a diversos problemas que pueden expresar o tener los estudiantes.
- **Altas expectativas:** Un maestro eficaz debe tener altas expectativas, por lo que cada día debe motivar a que sus alumnos se esfuercen cada vez más.

Querer enseñar o cumplir con las exigencias de una sólida preparación académica, científica, tecnológica y humanística no basta para ser buenos docentes sino que, debemos

estar dispuestos a enfrentar y vencer todos los problemas que diariamente se presentan en el aula producto de la interacción con los niños, adolescentes, padres de familia, con los propios colegas docentes, directivos y autoridades; pero sobre todo debemos ser capaces de sentir satisfacción por el simple hecho de ser partícipes en la formación de los futuros hombres y mujeres que tomarán las riendas de nuestro cantón, provincia y patria.

La construcción de un Marco de Buen Desempeño Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad

Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que los niños y los adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garanticen estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común. (Ministerio – Educación, Marco de Buen Desempeño Docente, 2012)

2.1.3. Dominios del desempeño docente

Este estudio realizado en el Perú en el año 2012, permitió la construcción de un marco de buen desempeño docente, fruto del diálogo y concertación, logrando llegar a un consenso sobre lo que la sociedad y el estado requieren de quienes ejercen la docencia en escuelas públicas y privadas; en su construcción participaron activamente la ciudadanía, los docentes, especialistas, familias, comunidades y otros; pudiendo establecerse 4 dominios

del marco y 9 competencias que los docentes deben poseer o desarrollar a largo de su práctica diaria y que denotan efectividad en su desempeño:

- **Dominio I:** Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Competencia UNO: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y proceso pedagógicos, con el propósito de promover las capacidades de alto nivel y su formación integral.

Componente DOS: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

- **Dominio II:** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Componente TRES: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Componente CUATRO: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Componente CINCO: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

- **Dominio III:** Participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Componente SEIS: Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo en la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y así se pueda generar aprendizajes de calidad.

Componente SIETE: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

- **Dominio VI:** Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Componente OCHO: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional, desarrollando procesos de aprendizajes continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad intelectual.

Componente NUEVE: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

En este Marco de Buen Desempeño Docente, se establecen los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente, sin importar el nivel en que labora o su especialización.

2.1.4 Desafíos del desempeño docente

La formación inicial y la capacitación continua y permanente de los educadores es uno de los factores que más inciden en la calidad de su trabajo, pese a ello en la mayoría de países

latinoamericanos persisten aún algunos problemas, mismos que son considerados un verdadero desafío para el eficiente desempeño de los docentes. (Robalino, 2007)

- Predominio de enfoques y modelos tradicionales en las instituciones formadoras de docentes.
- Déficit en la calidad de los formadores de los formadores.
- Desarticulación entre formación inicial y formación permanente.
- Ausencia de espacios de coordinación entre los responsables de la formación de los docentes.
- Reformas centradas en la “capacitación” sin incidencia en la formación inicial.
- Capacitación es entendida como la sucesión de eventos organizados desde la oferta y no desde la demanda.
- Capacitación a las personas aisladamente y no a los equipos docentes.
- Asistencia a cursos de perfeccionamiento por el puntaje para el ascenso de categorías más allá de la utilidad para una función específica.
- Carencia de apoyo técnico, acompañamiento, monitoreo y evaluación al trabajo docente al interior de las propias instituciones educativas.
- Insatisfacción por los contenidos y la pertinencia de los procesos de formación.
- Débil incorporación de las tecnologías de información y comunicación a la formación de maestros.
- Ausencia de mecanismos institucionalizados de evaluación a la calidad de la formación inicial y en servicio de los docentes.

La capacitación aislada de personas y no de equipos a las cuales asisten los docentes no con el fin de aprender sino por conseguir un certificado que le permitan ascensos laborales y

cuyos aprendizajes nunca son replicados en el aula con los estudiantes, a lo que se suma la carencia de apoyo técnico y acompañamiento a los docentes, el control y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas como punto de referencia para la toma oportuna de decisiones y efectuar mejoras; los escasos por no decir nulos conocimientos de los docentes sobre la utilización y aprovechamiento de las TIC' s en los procesos de enseñanza-aprendizaje, entre otros problemas que dificultan el desempeño docente.

Por otro lado, la calidad del trabajo de los docentes, típicamente se asocia a los resultados de aprendizaje de los estudiantes, los cuales, a su vez, se reducen a la información que arrojan las pruebas estandarizadas de logro en matemática y lenguaje de los alumnos, si este se limita a resultados de logros de dos áreas de conocimiento. (Robalino, 2007)

2.1.5. Liderazgo pedagógico

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en

lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (2006), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- Desarrollar al personal
- Rediseñar la organización
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

2.1.6. Instrumentos de la gestión educativa con la que debe trabajar el docente.

❖ PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. (PEI)

El PEI se define como un instrumento de gestión del Centro Educativo o del Instituto cuya función es articular el trabajo pedagógico e institucional, orientándoles, de manera complementaria, autónoma y participativa, en el mediano y largo plazo, hacia el logro de aprendizajes de calidad y al desarrollo de los objetivos estratégicos del sistema educativo.

❖ PLAN ANUAL DE TRABAJO. (PAT)

Instrumento de gestión operativa que concreta cada año los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional. Sus componentes son: diagnóstico, metas, actividades, presupuesto, plan de monitoreo, supervisión y evaluación. Es aprobado antes del inicio del año lectivo mediante Resolución Directoral del Centro Educativo o del Instituto, después de recibir la opinión favorable del Consejo Escolar o Consejo Educativo, según sea el caso. Se envía anualmente a la instancia educativa provincial o regional a la que pertenece.

❖ REGLAMENTO INTERNO. (RI)

Regula el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico del Centro Educativo o del Instituto y de los distintos actores, en el marco del PEI y de las normas oficiales. Se aprueba mediante resolución Directoral del Centro Educativo o del Instituto. En los

Centros Educativos o Institutos públicos deberá tener previamente la opinión favorable del Consejo Escolar o Consejo Educativo, según sea el caso.

❖ **¿QUÉ ES UN PROYECTO?**

Un proyecto es una propuesta organizada, integrada y sistematizada para realizar una actividad que debe cumplirse en un tiempo determinado, para lo cual se plantean objetivos y plazos.

La elaboración y ejecución de un proyecto tiene mayor significado cuando se trabaja de forma participativa, considerando diversas alternativas de acción desde la definición de una situación problemática, la elaboración de los objetivos, los resultados que se esperan alcanzar, la metodología que se pretende desarrollar y la forma de evaluar todos los procesos.

❖ **¿QUÉ ES INNOVACIÓN?**

Innovación es una realización que tiene la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente en la cual la actividad creativa entra en juego.

Un cambio es innovador cuando se genera en la dimensión de lo interno, cuando produce transformaciones estructurales en un sistema.

✓ **LA INNOVACIÓN EN EDUCACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO.**

Dadas las demandas y necesidades del escenario nacional y mundial planteadas se hace necesaria la implementación de proyectos de innovación en el área de educación que respondan a contextos específicos como una estrategia de descentralización educativa, transformación institucional y un crecimiento continuo, que implica que todos los actores

de la comunidad educativa cambien en sus formas de pensar el pasado, repensar el presente para poder así visualizar un futuro mejor.

✓ **LA PRÁCTICA DOCENTE**

La práctica docente supone una diversa y compleja trama de relaciones entre personas: “La relación educativa con los alumnos es el vínculo fundamental alrededor del cual se establecen otros vínculos con otras personas: los padres de familia, los demás maestros, las autoridades escolares, la comunidad” . Se desarrolla dentro de un contexto social, económico, político y cultural que influye en su trabajo, determinando demandas y desafíos. Ella implica relaciones con los alumnos y alumnas: relación que se da por medio de un saber colectivo y culturalmente organizado, que la escuela plantea para el desarrollo de las nuevas generaciones.

✓ **EI ABP COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA**

Ante los cambios que han surgido en la educación y las formas de impartir el conocimiento, el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) surge como una estrategia didáctica innovadora que centra su atención en el desarrollo de habilidades cognitivas, colaborativas, así como también el desarrollo de habilidades que promueven un aprendizaje independiente. La implementación de este tipo de estrategia forma parte de una experiencia pedagógica práctica, innovadora y organizada que investiga y resuelve problemas del mundo real. Ante este aspecto, el ABP ayuda al alumno a manejar problemas que éste mismo diseña, busca la información e intenta resolver con ella una serie de problemas.

2.1.7. Dimensiones de la práctica docente

La educación centrada en el aprendizaje requiere cambios en el papel de los profesores, por lo tanto el nuevo perfil del docente ante estos enfoques lo considera un mediador del aprendizaje. Para ello debe adquirir nuevas habilidades, conocimientos y capacidades:

- Capacidad para propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la empatía con los estudiantes.
- Conocimientos sólidos sobre el sujeto y el proceso de aprendizaje.
- Conocimiento sobre las estrategias que pueden favorecer el aprendizaje en determinados campos del conocimiento o de la actividad profesional.
- Capacidad para identificar necesidades educativas de los jóvenes.
- Asumir el significado de enseñar a aprender, a pensar, a comprender, a convivir, para lo cual parece necesario, de nuevo, aprender a enseñar y aprender a aprender.

✓ DIMENSIÓN PERSONAL

Práctica docente: práctica humana. Maestro: cualidades y características propias Ser histórico: ideales, motivos, proyectos de vida personal dan orientación a la vida profesional. Decisiones que vinculan quehacer profesional con vida cotidiana no escolar.

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.

✓ **DIMENSIÓN INSTITUCIONAL**

Práctica docente: colectivamente construida y regulada Institución como construcción cultural, acción educativa compartida Pertenencia institucional Coherencia entre prescripciones institucionales y decisiones individuales, 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”

✓ **DIMENSIÓN INTERPERSONAL**

Construcción social: resultado de actuación individual y colectiva “Clima institucional”: entretejido de relaciones interpersonales. Necesidad de acordar y disentir, participar en acciones, construir proyectos, 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 entretejen, constituyendo un ambiente de trabajo, representa el clima institucional que cada día se va construyendo dentro del establecimiento educativo.

✓ **DIMENSIÓN VALORAL**

El proceso educativo nunca es neutro, siempre está orientado por un principio ético hacia la consecución de ciertos valores; en él, el maestro tiene un lugar especial en la formación de ideas, actitudes y modos de interpretar la realidad en sus alumnos.

Los valores que guían la práctica educativa cobran vida y se recrean o se invalidan en el salón de clases y en la escuela, a través de las personas y sus relaciones interpersonales.

La importancia de analizar aspectos valorables se debe al hecho de que cada maestro, de manera intencional o inconsciente, está comunicando continuamente su forma de ver y entender el mundo; de valorar las relaciones humanas y de apreciar el conocimiento, lo cual tiene gran trascendencia en la experiencia formativa que el alumno vive en la escuela.

✓ **DIMENSIÓN DIDÁCTICA**

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”.

CAPÍTULO III: DEMOSTRACIÓN CIENTÍFICA SOBRE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

3.1. Investigaciones Nacionales

1. **Autor:** La tesis presentada por Yoni Wildor Nicolás Rojas (2009) “Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho, para optar el grado de Magister en la mención Gestión educativa de la UNMSM.
- **Resumen:** La Investigación titulada Relación de la Gestión Educativa con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Huamanga Ayacucho – 2009 ‖, metodológicamente, es de tipo Básico, de Nivel de Contraste de Hipótesis, descriptivo - correlacional, entre la Gestión Educativa y el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico La Pontificia. Se halló que la Gestión Educativa se relaciona significativamente con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Ayacucho – 2009 (p menor 0.05). Las variables Gestión Educativa y Rendimiento Académico, presentan una Correlación directa y significativa de 72.4 %. Con relación a las correlaciones de la Gestión Educativa con el Rendimiento, se hallaron los siguientes resultados: a) La Gestión Organizativa se relaciona significativamente con el Rendimiento Académico del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Ayacucho 2009. Presenta una Correlación directa y significativa de 91.2 %. b) La Gestión Administrativa se relaciona significativamente con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Ayacucho 2009. Presenta una Correlación directa y significativa de 58.1 %

- **Conclusiones:** Concluye que La gestión educativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 72.4 %. Del mismo modo la Gestión Organizativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 91.2 %. Siendo así que la Gestión Administrativa se relaciona con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia||, Huamanga Ayacucho – 2009. Presenta Correlación directa y significativa de 58.1 %.

2. **Autor:** La tesis presentada por Mabel Martina Sorados Palacios (2010) titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa” para optar el grado académico de Magister en Educación en la UNMSM.

- **Resumen:** Este trabajo de investigación INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA, describe y explica las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa. De la Prueba estadística de Correlación se aprecia que el Valor $p = 0.00$ menor a 0.05, con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que Como el Valor $p = 0.000$ menor a 0.05, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la Gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La correlación conjunta fue de 0.949. La dimensión que más influencia en la Calidad de la Gestión Educativa, es el Pedagógico (0.619), presentado una correlación parcial de 0.937. El que nos influye es lo Institucional ($p = 0.041$), con una correlación parcial de 0.46

- **Conclusiones:** Concluye que la calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel. Por lo que existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

3. **Autor:** La tesis presentada por Imelda Yábar Simón (2013) titulada 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

- **Resumen:** La década de los 90 aporta un concepto nuevo que en los últimos tiempos tiende a adquirir gran importancia como un factor determinante en la actividad educativa, es el concepto de gestión, el mismo hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que interviene en la organización y funcionamiento de una unidad educativa. La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales; la IEP Santa Isabel de Hungría no es ajena a los cambios y es así que asume los retos para la calidad de los procesos en el aula. De esta forma la gestión educativa busca

dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Ya que el capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que aúnan los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica del día a día, las expresiones el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan. La práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral, del éxito de la Institución, para ello tomaremos en cuenta el liderazgo del Director y el apoyo de toda la comunidad educativa, a los padres de familia, alumnos alumnas y comunidad. Palabras claves: Gestión educativa, Practica Docente, competencias, procesos

- **Conclusiones:** Concluye que existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza Ho, por lo que El R2 de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa.

Existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza Ho, por lo que El R2 de Spearman es 0.3114 lo que nos indica que el 31.14% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Evaluación de la Gestión educativa.

3.2. Investigaciones Internacionales

1. **Autor:** Artículo Mexicano presentado por García-Cabrero Cabrero, B., Loredó, J. y Carranza, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Especial.

• **Resumen:** La práctica educativa de los docentes es una actividad dinámica, reflexiva, que comprende los acontecimientos ocurridos en la interacción entre maestro y alumnos. No se limita al concepto de docencia, es decir, a los procesos educativos que tienen lugar dentro del salón de clases, incluye la intervención pedagógica ocurrida antes y después de los procesos interactivos en el aula. En el presente trabajo, se proponen tres dimensiones para evaluar la práctica educativa de los docentes: 1) el pensamiento didáctico del profesor y la planificación de la enseñanza; 2) la interacción educativa dentro del aula; y 3) la reflexión sobre los resultados alcanzados. La relación entre estas tres dimensiones es interdependiente, es decir, cada una de ellas afecta y es afectada por las otras, por lo cual resulta indispensable abordarlas de manera integrada. La propuesta aquí desarrollada considera que los programas de mejoramiento del trabajo docente deben abordarse a partir de la evaluación de la práctica educativa, para después abordar la formación docente.

• **Conclusiones:** El modelo descrito busca recuperar los resultados de la investigación sobre la práctica educativa e incorpora una postura sobre la evaluación de la docencia, en la que se considera necesario vincular la evaluación y sus diferentes dimensiones con el desarrollo profesional del docente. Para que la propuesta sea aplicable, será necesario desarrollar criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación vinculados con las diferentes categorías de conocimiento, actuación y eficacia presentados en el modelo, así como ponerlo a prueba en diferentes contextos institucionales y sociales. Este modelo representa una oportunidad de cambiar las formas tradicionales de evaluación de la docencia, a través del trabajo reflexivo de los profesores, acerca de su acción docente en la educación superior.

2. **Autor:** Artículo Mexicano presentado por García-Cabrero, Loredó y Carranza: Análisis de la práctica educativa de los docentes (2008)

- **Resumen:** La práctica educativa de los docentes es una actividad dinámica, reflexiva, que comprende los acontecimientos ocurridos en la interacción entre maestro y alumnos. No se limita al concepto de docencia, es decir, a los procesos educativos que tienen lugar dentro del salón de clases, incluye la intervención pedagógica ocurrida antes y después de los procesos interactivos en el aula. En el presente trabajo, se proponen tres dimensiones para evaluar la práctica educativa de los docentes: 1) el pensamiento didáctico del profesor y la planificación de la enseñanza; 2) la interacción educativa dentro del aula; y 3) la reflexión sobre los resultados alcanzados. La relación entre estas tres dimensiones es interdependiente, es decir, cada una de ellas afecta y es afectada por las otras, por lo cual resulta indispensable abordarlas de manera integrada. La propuesta aquí desarrollada considera que los programas de mejoramiento del trabajo docente deben abordarse a partir de la evaluación de la práctica educativa, para después abordar la formación docente.
- **Conclusiones:** El modelo descrito busca recuperar los resultados de la investigación sobre la práctica educativa e incorpora una postura sobre la evaluación de la docencia, en la que se considera necesario vincular la evaluación y sus diferentes dimensiones con el desarrollo profesional del docente. Para que la propuesta sea aplicable, será necesario desarrollar criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación vinculados con las diferentes categorías de conocimiento, actuación y eficacia presentados en el modelo, así como ponerlo a prueba en diferentes contextos institucionales y sociales. Este modelo representa una oportunidad de cambiar las formas tradicionales de evaluación de la docencia, a través del trabajo reflexivo de los profesores, acerca de su acción docente en la educación superior.

CONCLUSIONES

1.- Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente nos indica que la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa.

2.- Existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica Docente nos indica que la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Evaluación de la Gestión educativa.

3.- Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente lo que nos indica que la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa.

4.- Se ha demostrado que existe relación entre la Dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente se describieron aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor.

RECOMENDACIONES

1.- Coordinar actividades conjuntas, que permitan a los directivos y a los docentes una participación conjunta en la toma de decisiones de carácter pedagógica, con miras al cumplimiento de los objetivos de la IE.

2.- Publicar periódicamente los resultados de las evaluaciones a la IE que resulte de alguna actividad o provenga de instancias superiores.

3.- Promover las buenas prácticas, otorgándoles incentivos económicos, pasantías o distinciones honrosas, para motivarlos a que sigan perfeccionando su labor docente, identificando con la IIEE.

4.- Publicar los resultados obtenidos del monitoreo a las aulas, y las visitas programadas según plan de supervisión.

5.- Propiciar la participación de los docentes en el Plan de Trabajar, dar resultados, hacer roles y monitorear el cumplimiento de las disposiciones, para el logro de las metas propuestas.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- AGUERRONDO, I. (2001) La Calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación. Programa Calidad y Equidad de la Educación. Organización de Estados Iberoamericanos por la educación, la ciencia y la cultura. Pp. 210
- CASASSÚS, J. (1998). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos. Pp. 198
- LARRÁN H, T. Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del Programa de las 900 Escuelas 1998-2000. Actualización del documento. En: Minedu (1999). Carpeta Gestión Educativa, Biblioteca del Profesor. Santiago, Chile. Pp. 201
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 217.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). Gestión Educativa. Casos y Ejercicios. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 132.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). Administración de la Educación. Enfoque Gerencial. Editorial Súper Gráfica EIRL. Lima Perú. Pp. 186
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Política Educativa. Conceptos, Reflexiones y Propuestas. Derrama Magisterial, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 198.

- ALVARADO OYARCE, Otoniel (2000). Administración de Personal. Aproximación al campo Educativo. Udegraf S.A., Primera Edición. Lima Perú. Pp. 145.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.

ANEXOS

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

MODULO I

ÍTEM	8	SUB ÍTEM	8.1
------	---	----------	-----

NIVEL	INICIAL
-------	---------

AMBITO	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN DOCENTE
	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA

DOCENTE PARTICIPANTE	NOMBRES	APELLIDOS	C. MODULAR	DNI

NOMBRE Y/O N° DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CÓDIGO MODULAR
DIRECCIÓN:	TELÉFONO:

REGIÓN ICA	PROVINCIA CHINCHA	DISTRITO	CENTRO POBLADO		UGEL
			URBANO	RURAL	

FECHAS DE TUTORIA PERSONALIZADA	MODULO I			
	Observación			
	Visita 1		Visita 2	
HORA DE OBSERVACION	INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO
HORA DE ASESORIA	INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO
TOTAL DE HORAS				

CANTIDAD DE ESTUDIANTES EN CADA VISITA												
NIVEL	MATRICULADOS		H	M	TOTAL		NIVEL	ASISTIERON		H	M	TOTAL
	AULA	SECC. ...						AULA	SECC. ...			
	Visita N° 1							Visita N° 1				
	Visita N° 2							Visita N° 2				

FORMADORA LIDER	NOMBRES	APELLIDOS	DNI
	ELVA LUZ	BAUTISTA RODRIGUEZ	40374277

	ESCALA DE VALORACIÓN			
0	1	2	3	4
Insatisfactorio	Minimamente Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio

ASPECTOS A OBSERVAR EN LA VISITA	Criterios de observación		VISITAS	
			Visita 1	Visita 2
			Valoración	
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	1	Planifica la sesión de aprendizaje en coherencia con el enfoque comunicativo textual, desarrollando competencias comunicativas en los estudiantes.		
	2	Establece estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que generen aprendizajes significativos.		
PROCESO DE APRENDIZAJE	3	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales del área de Comunicación.		
	4	Utiliza estrategias que permiten el desarrollo de los procesos creativos, constructivos y significativos de los aprendizajes en los estudiantes haciendo uso óptimo del tiempo.		
	5	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.		
	6	Brinda atención simultánea y diferenciada a sus estudiantes.		
CLIMA EN EL AULA	7	Refuerza positivamente el esfuerzo individual y grupal. Motiva el trabajo en equipo como una forma más eficiente de resolver problemas de bien común.		
	8	Propicia en los estudiantes oportunidades para manifestar sus opiniones así como tolerar las mismas de sus pares.		
INTERACCIÓN DOCENTE / ESTUDIANTES	9	Utiliza estrategias apropiadas para el trabajo individual, grupal y cooperativo de los estudiantes.		
	10	Utiliza las estrategias planteadas en la Rutas de Aprendizaje y tiene en cuenta las orientaciones didácticas para desarrollar competencias comunicativas.		

Descripción objetiva de las observaciones realizadas en referencia al Módulo II, teniendo en cuenta la escala de valoración.

VISITA 1:

VISITA 2:

Firmas
Docente participante:
DNI:
Formador:
DNI:
Fecha:

Firmas
Docente participante:
DNI:
Formador:
DNI:
Fecha:

Mg BAUTISTA RODRIGUEZ ELVA
FORMADORA

MELINA ALEJANDRO OVIEDO
V°B° COORDINADORA
PEDAGÓGICA

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

MODULO II

ÍTEM	8	SUB ÍTEM	8.1	SEDE	CHINCHA	NIVEL	INICIAL
-------------	----------	-----------------	------------	-------------	----------------	--------------	----------------

AMBITO	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN DOCENTE
UGEL -CHINCHA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN

DOCENTE PARTICIPANTE	NOMBRES	APELLIDOS	DNI

NOMBRE/O N° DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CÓDIGO MODULAR

REGIÓN	PROVINCIA	DISTRITO	CENTRO POBLADO			UGEL CHINCHA
			URBANO	RURAL		
TIPO DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA				EBR		

FECHAS DE TUTORIA PERSONALIZADA	MODULO II			
	Observación			
HORA DE OBSERVACION	Visita 1		Visita 2	
	_ / _ /	_ / _ /	_ / _ /	_ / _ /
HORA DE ASESORIA	INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO
TOTAL DE HORAS				

CANTIDAD DE ESTUDIANTES EN CADA VISITA												
NIVEL	MATRICULADOS		H	M	TOTAL		NIVEL	ASISTIERON		H	M	TOTAL
	EDAD ...	SECC. ...						EDAD ...	SECC ...			
	Visita N° 1							Visita N° 1				

FORMADORA	NOMBRES	APELLIDOS	DNI
	Elva luz	Bautista Rodríguez	40374277

Nº DE MÓDULO	II	NOMBRE DEL MÓDULO	LOS NIÑOS ESCRIBEN POR SI MISMOS
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE			

ESCALA DE VALORACIÓN			
0	1	2	3
Insatisfactorio	Mínimamente Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Satisfactorio
No cumple con los requerimientos del ítem.	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem.	Cumple satisfactoriamente con lo previsto en el ítem.

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

MODULO III

ÍTEM	8	SUB ÍTEM	8.1
------	---	----------	-----

NIVEL	INICIAL
-------	---------

AMBITO	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN DOCENTE
UGEL CHINCHA	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN AREQUIPA

DOCENTE PARTICIPANTE	NOMBRES	APELLIDOS	DNI					

NOMBRE/O N° DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CÓDIGO MODULAR					

REGIÓN	PROVINCIA	DISTRITO	CENTRO POBLADO			UGEL
ICA	CHINCHA		URBANO	X	RURAL	CHINCHA
TIPO DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA			EBR-Inicial-Primaria(Integrado)			

FECHAS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	MODULO III IDENTIDAD, AUTONOMIA Y DESARROLLO AFECTIVO EN LA EDUCACION INFANTIL			
	5ta Visita 2015 / ___ / ___		6ta Visita 2015 / ___ / ___	
	OBSERVACIÓN	TUTORIA PERSONALIZADA	OBSERVACIÓN	TUTORIA PERSONALIZADA
HORA DE INICIO				
HORA DE TÉRMINO				
TOTAL DE HORAS	1 Hora	1 Hora	1 Hora	1 Hora

CANTIDAD DE ESTUDIANTES EN CADA VISITA

NIVEL	MATRICULADOS		H	M	TOTAL		NIVEL	ASISTIERON		H	M	TOTAL
	EDAD ...	SECC. ...						EDAD ...	SECC...			
INICIAL	Visita N° 5						INICIAL	Visita N° 5				
	Visita N° 6							Visita N° 6				

FORMADOR	NOMBRES	APELLIDOS	DNI
		ELVA LUZ	BAUTISTA RODRIGUEZ

N° DE MÓDULO	III	NOMBRE DEL MÓDULO	IDENTIDAD, AUTONOMIA Y DESARROLLO AFECTIVO EN LA EDUCACION INFANTIL
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE			

ESCALA DE VALORACIÓN

0	1	2	3
Insatisfactorio	Mínimamente Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Satisfactorio
No cumple con los requerimientos del ítem.	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem.	Cumple satisfactoriamente con lo previsto en el ítem.

ASPECTOS A OBSERVAR EN LA VISITA	Criterios de observación		VISITAS	
			5ta Visita	6ta Visita
			Valoración	
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	1	Planifica la sesión de aprendizaje en coherencia con el enfoque del área Personal Social y las situaciones de aprendizaje.		
	2	Establece estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que generen aprendizajes significativos.		
PROCESO DE APRENDIZAJE	3	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas del área de Personal Social.		
	4	Utiliza estrategias que permiten el desarrollo de los procesos creativos, constructivos y significativos de los aprendizajes en los estudiantes haciendo uso óptimo del tiempo.		
	5	Orienta su práctica pedagógica a conseguir logros en el desarrollo de la identidad, autonomía y regulación emocional de todos sus estudiantes.		
	6	Brinda atención simultánea y diferenciada a sus estudiantes.		
CLIMA EN EL AULA	7	Motiva el trabajo en equipo como una forma más eficiente de resolver problemas de bien común.		
	8	Genera un clima de confianza favorable y seguro propiciando aprendizajes significativos.		
INTERACCIÓN DOCENTE / ESTUDIANTES	9	Utiliza estrategias apropiadas para el trabajo individual, grupal cooperativo de los estudiantes.		
	10	Utiliza las estrategias planteadas en la Rutas de Aprendizaje		

COMPROMISOS:

VISITA 5:

VISITA6:

Firmas
Docente participante:
DNI:
Formadora: Elva Luz Bautista Rodríguez
DNI:40374277
Fecha: De ____ Del 2015

Firmas
Docente participante:
DNI:
Formadora: Elva Luz Bautista Rodríguez
DNI:40374277
Fecha: De ____ Del 2015

Mg BAUTISTA RODRIGUEZ ELVA FORMADORA
