

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
“Nuevos Tiempos Nuevas Ideas”

FACULTAD DE EDUCACIÓN
OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS
PROGRAMA DE SUFICIENCIA PROFESIONAL



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN EDUCACION INICIAL

TÍTULO:

“GESTION EDUCATIVA Y SU RELACION CON LA
PRACTICA DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS”

PRESENTADO POR:

ARIAS CAHUANA, Lidia Isabel

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi Padre, hermana y hermanos, por la comprensión y el apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los Docentes del curso de actualización UIGV, por la motivación, el tiempo y la dedicación.

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	6
Presentación	7

CAPÍTULO I GESTION EDUCATIVA

1.1 Marco teórico: Gestión Educativa	9
1.2 Aspectos generales	9
1.2.1 Conceptualización de Gestión	9
1.2.2 Conceptualización de Educación	10
1.3 Gestión educativa	11
1.4 Dimensiones de la Gestión educativa	11
1.4.1 Dimensión Institucional	12
1.4.2 Dimensión Pedagógica	12
1.4.3 Dimensión Administrativa	12
1.4.4 Dimensión Comunitaria	12
1.5 Procesos de la Gestión Educativa	13
1.5.1 Planificación	13
1.5.2 Ejecución	14
1.5.3 Evaluación y Monitoreo	15
1.6 Instrumentos de la Gestión Educativa	15
1.6.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)	15
1.6.1.1 Elementos y fases de la elaboración del PEI	15
1.7 Otros instrumentos de gestión	17
1.7.1 Plan Anual de Trabajo (PAT)	17
1.7.2 Informe de Gestión Anual	17
1.7.3 Proyectos de implementación o de mejoramiento educativo	17
1.8 El director como líder pedagógico	17
1.8.1 Características del director como líder pedagógico	18
1.8.2 Roles y funciones del director como líder pedagógico	18
1.9 Calidad en la educación	19
1.10 Organizadores de Conocimiento	21

CAPÍTULO II PRACTICA DOCENTE

2.1 Definición de Práctica Docente	22
2.2 Dimensiones de la de la práctica docente	23
2.3 Dimensiones compartidas con otras profesiones	23

2.3.1	Dimensión reflexiva	23
2.3.2	Dimensión relacional	23
2.3.3	Dimensión colegiada	23
2.3.4	Dimensión ética	24
2.4	Dimensiones específicas de la docencia	24
2.4.1	Dimensión pedagógica	24
2.4.2	Dimensión cultural	25
2.4.3	Dimensión política	25
2.5	Competencias y destrezas del docente	25
2.6	Buena Práctica Docente	27
2.6.1	Aportes de la Buena Práctica Docente	28
2.7	Organizadores de Conocimiento	29

CAPITULO III

GESTION EDUCATIVA Y SU RELACION CON LA PRACTICA DOCENTE

3.1	Tesis: 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.	30
3.2	Tesis: La Calidad de la Gestión Pedagógica y su relación con la Práctica Docente en el Nivel Secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao.	32
3.3	La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela	34
3.4	Los compromisos de gestión escolar	34
3.4.1	Los compromisos de gestión escolar 4,5 y 6: Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente	35
3.4.2	Monitoreo Pedagógico	35
3.4.3	Acompañamiento Pedagógico	35
3.5	Los compromisos de gestión escolar 4,5 y 6	36
3.5.1	Compromiso 4	36
3.5.2	Compromiso 5	36
3.5.3	Compromiso 6	36
3.6	La docencia y los aprendizajes fundamentales	37
3.7	La docencia y la escuela que queremos	38
3.8	Prácticas docentes flexibles	39
3.9	Organizadores de Conocimiento	42
	CONCLUSIONES	43
	RECOMENDACIONES	44
	FUENTES DE INFORMACIÓN	45
	ANEXOS	46

RESUMEN

La gestión educativa tiene como eje principal una educación de calidad; y es el director quien ejerce su función como líder pedagógico, quien dirige a la Institución Educativa, hacia el logro de sus objetivos, el cual debe lograr un compromiso y adecuado clima entre los agentes educativos, para que se lleve un buen funcionamiento del centro educativo, los docentes a través de su quehacer profesional y el contacto continuo con los estudiantes y padres de familia, buscara mediante diversos instrumentos y estrategias al logro de los objetivos de la institución educativa; en conclusión podemos llegar a través de este trabajo que la gestión educativa y la práctica docente están estrechamente relacionadas, ya que una adecuada gestión educativa, mejorara las buenas practicas docentes y se cumplirá con los objetivos; un buen ejercicio del quehacer profesional docente es muestra clara de un buen liderazgo por parte de director quien debe monitorear y acompañar constantemente dicha práctica, apuntando al mejoramiento de la enseñanza – aprendizaje.

PALABRAS CLAVES:

Gestión educativa, práctica docente, educación, docente, líder pedagógico.

PRESENTACION

El presente trabajo de investigación titulado: “GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS”, parte de un la recopilación de diversos textos relacionados con las dos variables que presenta el título.

En el ámbito de la educación, recientemente se ha introducido el termino de gestión educativa y a la vez diferentes autores lo definen, lo cual es un concepto muy complejo que abarca la función de dirección por parte del director de la I.E, que a la vez tiene que ejercer esa función con un buen liderazgo, para que se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos del centro educativo; se debe generar un clima de pertinencia, integridad y participación de todos los agentes educativos.

En cuanto a la práctica docente, ha sido muy tradicionalista, ha pensado más en la transmisión de saberes que en la formación de sujetos, es así que los currículos están centrados en temáticas, conceptos que si bien son importantes no debería de ser el todo, debería ser pensado con y hacia otros elementos que establezcan, la formación integral y que tenga como punto de partida, las diferentes dimensiones del desarrollo humano.

El presente estudio comprende de tres capítulos; al finalizar cada capítulo se acompañara con un organizador visual para la síntesis de la información.

En el primer capítulo, se desarrolla las bases teóricas de la gestión educativa, la conceptualización, sus dimensiones, los procesos, los instrumentos, señalamos al director como el líder pedagógico, mencionamos sus características, sus roles y funciones como tal; finalmente abarcamos la calidad educativa que busca la mejora de la enseñanza-aprendizajes.

El segundo capítulo desarrollamos la variable de Práctica Docente, su definición, sus dimensiones, las competencias y destrezas que debe poseer todo docente, señalamos también

una buena práctica docente y los aportes que nos brindan, tanto a la institución, docentes y estudiantes.

El último capítulo a desarrollar busca explicar la relación que existe entre gestión educativa y la práctica docente, explicando puntos como la gestión escolar en busca de una reforma, mencionamos algunos aspectos de los compromisos de la gestión escolar, que abarcaron el acompañamiento y monitoreo de la práctica docente, otro material que se revisó para este capítulo fue el marco del buen desempeño docente, que señala la docencia y su relación con los aprendizajes fundamentales y la escuela que queremos, terminando como último tema la práctica docente flexible.

Finalmente este trabajo presenta las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y los anexos de acuerdo a las Normas de Elaboración APA.

CAPÍTULO I: GESTION EDUCATIVA

1.1 Marco teórico: Gestión Educativa

Con el propósito de respaldar teóricamente la presente investigación, se realizó un compendio de bibliografía nacional e internacional acerca de las variables gestión educativa y práctica docente. De esta forma, se refuerza la calidad del estudio y se cuenta con teorías para conocer el tema a profundidad.

1.2 Aspectos generales

1.2.1 Conceptualización de Gestión

La gestión es un cúmulo de acciones articuladas de una Institución, las cuales son dinámicas y flexibles que buscan logros objetivos educacionales a nivel nacional e internacional. Es entonces que la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos futuros se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE (2001) define a la gestión como el “acto de gestionar o efecto de administrar”; y gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de

una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

1.2.2 Conceptualización de Educación

Existen numerosos conceptos de educación, tanto como autores, que la han definido en las diferentes épocas de la historia de la humanidad. Pero como no es propósito del presente estudio, abundar en definiciones, sólo vamos a citar algunas de ellas.

Según Juan RIVERA PALOMINO, “la educación es un proceso social e histórico, que se da en una sociedad determinada – formación socioeconómica en un periodo o momento histórico determinado. Se procesan en contextos socio-históricos concretos que son los que le otorgan un significado, características y funciones específicas”

Según la Nueva Ley General de Educación 28044, la educación es concebida como 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 la 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.

El Diseño Curricular Nacional (2016), concibe que “la educación sea acompañar a una persona en el proceso de generar estructuras propias internas, cognitivas y socioemocionales, para que logre el máximo de sus potencialidades. Simultáneamente, es la principal vía de inclusión de las personas en la sociedad, como ciudadanos que cumplen con sus deberes y ejercen sus derechos con plenitud, con pleno respeto a la diversidad de identidades socioculturales y ambientales”.

Unificando los conceptos previos podemos decir que la educación es un proceso socio cultural de formación y transformación integral y continua del hombre considerado como unidad multidimensional, para su desenvolvimiento pleno en la sociedad. Es multidimensional porque a través de la educación se busca desarrollar las potencialidades biológicas, sociales, psicológicas y

espirituales del ser humano.

1.3 Gestión educativa

El tema de la gestión educativa ha sido tratado en los diferentes niveles y en las diversas modalidades dentro del ámbito educativo.

Para Martí (2005), la Gestión Educativa “Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”.

De la misma manera, Tapia (2003) propone transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral.

Alvarado (1990), 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”.

A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

En la actualidad, la gestión educativa tiene como eje principal lo administrativo. Sin embargo, ello no responde a su propósito fundamental: generar condiciones para el logro de los aprendizajes. Frente a esta realidad, se requiere transitar hacia una gestión con liderazgo pedagógico, que implique una labor «transformadora» en la IE.

1.4 Dimensiones de la Gestión educativa

La gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. De ahí la importancia de tener en cuenta las cuatro dimensiones de la gestión educativa.

1.4.1 Dimensión Institucional: Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión.

1.4.2 Dimensión Pedagógica: Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

1.4.3 Dimensión Administrativa: En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

1.4.4 Dimensión Comunitaria: Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y

comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

1.5 Procesos de la Gestión Educativa

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000: 11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988:23). Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión.

Es así, que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como el “Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: **PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (PHVA)**. Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones, asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000).

1.5.1 Planificación: La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar

también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es “un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación”.

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

Cabe señalar que la planificación estratégica es un proceso basado en el análisis permanente tanto del medio externo como del ambiente interno de la Institución, lo que permite prever situaciones futuras, conocimientos o inconvenientes y adaptar a la institución para dar respuestas.

Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa: un diagnóstico de su realidad, la fijación de metas, las líneas de acción y los recursos.

1.5.2 Ejecución: Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la

mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «super» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

1.5.3 Evaluación y Monitoreo: Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

1.6 Instrumentos de la Gestión Educativa

1.6.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional. Las cuales tiene como características: Ser accesible, general y generador, Participativo y Consensuado, Flexible, Abierto y Progresivo e Integral y Coherente

1.6.1.1 Elementos y fases de la elaboración del PEI

- a. Identidad de la Institución Educativa:** Se define a partir de los antecedentes de la institución educativa, como institución (historia). La

identidad de la Institución Educativa va a estar sintetizada en la **Misión, Visión** institucional y Los **Valores**.

- b. **Diagnóstico:** El diagnóstico es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional. En el encontramos al **Estudio Externo e Interno (FODA)**.
- c. **Propuesta Pedagógica:** es el conjunto de decisiones tomadas por los actores educacionales acerca de la forma cómo deben conducirse los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa. Contiene una suma de ideas que van a normar y orientar los procesos educativos que se realizan en la institución.
 - a. **Enfoque Pedagógico:** define las consideraciones teóricas respecto a la concepción de los procesos y de los sujetos que participan en la experiencia educativa.
 - b. **Proyecto Curricular (PCI):** contiene las definiciones respecto a la organización curricular, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Permitirá así, a cada institución educativa, orientar sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad donde se trabaja y coherente con la identidad de la institución.
- d. **Propuesta de Gestión:** es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa. La propuesta de gestión institucional tiene sentido si contribuye, facilita y hace posible el logro de los fines, objetivos y perfiles de la propuesta pedagógica.

- a. **Proyecto Organizativo Institucional:** se concreta en instrumentos como el **Reglamento Interno**, el **Organigrama**, el **Manual de Funciones** y el **Manual de Procedimientos Administrativos**.

1.7 Otros instrumentos de gestión

1.7.1 Plan Anual de Trabajo (PAT): es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo.

1.7.2 Informe de Gestión Anual: es un instrumento de gestión que se formula al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la institución en los aspectos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. Se presenta a la comunidad educativa y autoridades en un documento que sintetiza la práctica y el quehacer de la institución educativa.

1.7.3 Proyectos de implementación o proyectos de mejoramiento educativo: Los Proyectos de Mejoramiento Educativo, PME, se constituyen en instrumentos de la gestión con el propósito de buscar soluciones a una necesidad o un problema específico de la Institución Educativa. Ponen en marcha el Proyecto Educativo Institucional (PEI) haciendo viable las propuestas pedagógica y de gestión. Entre estos tipos de proyectos tenemos:

- 1) Innovación Pedagógica
- 2) Capacitación y Formación De Personal
- 3) Construcción y Equipamiento
- 4) Investigación Educativa
- 5) Innovación Tecnológica
- 6) Desarrollo Institucional

1.8 El director como líder pedagógico

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

Un director líder pedagógico es capaz de: conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común.

El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

1.8.1 Características del director como líder pedagógico

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

- a. **Capacidad técnica:** Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.
- b. **Manejo emocional y situacional:** Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.
- c. **Manejo organizacional:** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

1.8.2 Roles y funciones del director como líder pedagógico

La gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones:

- a. **Establecer dirección:**
 - Construir una visión compartida de cambio.

- Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.
- Tener altas expectativas de los estudiantes.
- b. Promover el desarrollo de capacidades:**
 - Apoyo individual a cada maestro.
 - Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.
- c. Rediseñar la organización:**
 - Promover una cultura colaborativa.
 - Promover la formación de equipos pedagógicos.
 - Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.
 - Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.
- d. Gestionar el aprendizaje:**
 - Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación).
 - Monitorear la práctica pedagógica del docente.
 - Asesorar y orientar con el ejemplo “clases demostrativas”.
 - Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

1.9 Calidad en la educación

La calidad es la búsqueda del mejoramiento continuo de los resultados del aprendizaje. Característica de las Instituciones Educativas que promueve el progreso de sus 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, maximizando la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.

La calidad en el desarrollo educativo se determina por la pertinencia de los propósitos, los cuales deben ser relevantes para las personas y la sociedad y dar respuesta a las necesidades presentes y futuras de los beneficiarios, por la eficacia, que es la capacidad que tiene el centro para obtener los resultados deseados con todos los estudiantes en el tiempo previsto y por la eficiencia, que se refiere a la capacidad de hacer una gestión satisfactoria que los recursos que se poseen.

Mortimore (1998) la define como: “La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus 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 es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados”.

1.10 Organizadores de Conocimiento

GESTION EDUCATIVA

es el

Complemento de lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.

sus componentes

las

DIMENSIONES

Institucional

Administrativa

Comunitaria

Pedagógica

los

PROCESOS

tenemos

la

Planificación

Ejecución

Evaluación y
Monitoreo

sus

INSTRUMENTOS

tenemos

el

Proyecto Educativo
Institucional (PEI)

OTROS INSTRUMENTOS

son

el

Plan Anual de Trabajo (PAT)

el

Informe de Gestión Anual

y

los

Proyectos de implementación o
proyectos de mejoramiento
educativo

el

DIRECTOR

es

el

Líder Pedagógico

CAPÍTULO II: PRACTICA DOCENTE

2.1 Definición de Práctica Docente

El término de práctica docente puede concebirse desde dos aspectos, el primero hace referencia a la práctica de enseñanza propio de cualquier proceso de formación y como apropiación del oficio de docente, como iniciarse, perfeccionarse o actualizarse en la práctica de la enseñanza, siendo la primera definición la pertinente para la investigación.

Restrepo y Campo (2002) definen la práctica docente como todas aquellas acciones cotidianas intelectuales o materiales, en donde el docente interviene para desarrollar cultura en el contexto educativo. También es considerada como el proceso en el cual se desarrolla la enseñanza con una interacción de favorecer el aprendizaje.

Es por esto, que la práctica docente se concibe como el conjunto de situaciones, que configuran el quehacer del profesor y de los alumnos, en función de determinados objetivos de formación ajustados al conjunto de actuaciones que inciden directamente sobre el aprendizaje de los estudiantes.

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

2.2 Dimensiones de la de la práctica docente

La docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones: su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida. Éstas son las características que la docencia comparte con otras profesiones.

2.3 Dimensiones compartidas con otras profesiones

- 231 Dimensión reflexiva:** El docente afirma su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.
- 232 Dimensión relacional:** La docencia es esencialmente una relación entre personas que concurren a un proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural.
- 233 Dimensión colegiada:** El docente desarrolla esencialmente su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios —los estudiantes— aprendan y adquieran las competencias previstas. Su

práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares —docentes y directivos— y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Esta situación que se advierte en la vida institucional posibilita el trabajo colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza.

- 234 Dimensión ética:** Se manifiesta principalmente en el compromiso y la responsabilidad moral con cada uno de los estudiantes, sus aprendizajes y su formación humana. En ese contexto, se expresa también en el reconocimiento y respeto de las diferencias y en la elección de los medios empleados. El docente atiende a diversos grupos de estudiantes y se hace responsable por cada uno de ellos, toma decisiones y selecciona estrategias que aplica con arreglo a la misión de la escuela y a los -fines del sistema educativo nacional.

2.4 Dimensiones específicas de la docencia

Por otra parte, la docencia se distingue en particular por tres dimensiones integradas entre sí: pedagógica, cultural y política.

- 241 Dimensión pedagógica:** La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales:

- a. El juicio pedagógico,** que supone tener criterios —variados, multidisciplinares e interculturales— para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.

- b. **El liderazgo motivacional**, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.
- c. **La vinculación**, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

242 Dimensión cultural: Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

243 Dimensión política: Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

2.5 Competencias y destrezas del docente

El desempeño de la práctica docente, sin duda supone poseer un conjunto de competencias y destrezas, que lo presentan como un profesional eficaz y eficiente en lo que ha sido formado.

Según Juana Noguera (1995:43) “Ser competente es poseer aptitud e idoneidad para algo. Un buen maestro es un maestro competente. Pero esta competencia docente general, lo podemos considerar integrada por una diversidad de competencias más concretas, referentes cada una de ellas al buen desempeño de actividades específicas incluidas en la enseñanza, la suma de todas y cada una de estas competencias daría un maestro globalmente competente”

La misma autora, afirma que las competencias señaladas líneas arriba comprenden:

- 1) El dominio de un área de conocimientos referentes a unos temas determinados.
- 2) La posesión de un conjunto de habilidades o destrezas que pueden manifestarse en diversas conductas observables.

Estas dos competencias que son inherentes a toda carrera profesional, también son consideradas en nuestro sistema educativo, además de las competencias actitudinales. Más adelante ampliaremos esta afirmación.

Para mayor especificación de la competencia que debe poseer el profesor, (Juana NOGUERA y otros), teniendo como base los estudios de ANDERSON Y FANST, nos dice que dichas competencias harían referencia a los siguientes dominios:

- 1) Competencias sobre objetivos instruccionales.
- 2) Competencias sobre el nivel de desarrollo de los estudiantes.
- 3) Competencias sobre materiales de instrucción.
- 4) Competencias sobre dirección de la clase (disciplina-control de las relaciones).
- 5) Competencias referente a los procesos de enseñanza – aprendizaje.
- 6) Competencias sobre evaluación.

Según SANT’ ANNA (1982) que adopto las 14 destrezas empleadas, en la universidad de STÁNFOR para la práctica docente, las competencias específicas que debe poseer el docente son nueve:

- 1) Organizar la situación de enseñanza aprendizaje

- 2) Facilitar la comunicación.
- 3) Favorecer integraciones.
- 4) Formular preguntas.
- 5) Poseer ejemplos.
- 6) Emplear reforzadores.
- 7) Variar la estimulación.
- 8) Propiciar feed-back.
- 9) Conducir a la síntesis.

Cada una de las competencias establecidas y propuestas por los autores citados, representan aspectos constituyentes del perfil profesional para la formación de profesores, pero están referidas solo a las habilidades técnicas y dominio de conocimientos. Poco se habla de la actitud del docente, que es un factor fundamental en su práctica profesional.

Una buena actitud docente supone la predisposición al cambio permanente, a la actualización y perfeccionamiento, a la renovación constante de modelos y paradigmas doctrinarios, es decir, un progreso profesional y académico continuo a la par con las transformaciones sociales, y el avance acelerado de la ciencia y la tecnología.

La justicia, la equidad, la flexibilidad y la sociabilidad, son valores fundamentales que no deben faltar en la estructura de competencias que posee el profesor, ello unido a los conocimientos y técnicas, para su ejercicio profesional harán de él, un verdadero factor de cambio y progreso en favor de la humanidad. El dominio teórico, metodológico y actitudinal es lo que harán del profesor un auténtico profesional capaz y competente.

2.6 Buena Práctica Docente

Una buena práctica docente es un conjunto de actividades, estrategias y metodologías innovadoras, pertinentes, sostenibles y replicables que cambian la enseñanza cotidiana, promoviendo aprendizajes de calidad de todos los estudiantes, con un alto potencial de ser replicables.

En el campo pedagógico y de Aprendizajes Fundamentales, gran parte de las Buenas Prácticas Docentes inician con un proceso de reflexión y diagnóstico

colectivo, lo cual permite identificar la problemática y demanda de los estudiantes. Los docentes planifican su programación curricular y las unidades de aprendizaje propiciando la participación de sus colegas, muchas veces de los propios estudiantes, los padres de familia y representantes de la comunidad.

Una buena práctica docente busca promover la innovación pedagógica, donde se requiere no sólo la motivación docente sino también un esfuerzo permanente por reflexionar, diagnosticar, registrar, evaluar y sistematizar su práctica pedagógica. A ello se suma la acción en redes y en colaboración con la comunidad educativa, sin perder de vista que mejorar los aprendizajes de los estudiantes es el eje central de la práctica pedagógica y de los docentes.

2.6.1 Aportes de la Buena Práctica Docente

La buena práctica docente favorece tanto al docente como al estudiante, a continuación se señalan algunos aportes:

- 1) Reflexión del docente de su quehacer profesional, lo que les permite alejarse de las prácticas rutinarias y generar nuevas actividades de aprendizaje gracias al fortalecimiento de la autoconfianza en sus alumnos y pares y el desarrollo de sus potencialidades.
- 2) Logra un buen aprendizaje en sus estudiantes.
- 3) Los estudiantes fortalecen su formación y capacidad de resolver problemas con valores, autoestima y habilidades para convertirse en ciudadanos críticos, reflexivos, afectivos y emprendedores.
- 4) Contribuir a la convivencia democrática entre los estudiantes, docentes y comunidad educativa, gestión escolar, así como el cuidado del medio ambiente y se convierten en un recurso importante para revisar las políticas nacionales y regionales de revalorización docente y de educación en general.
- 5) Fomentar el trabajo en equipo y en permanente colaboración, impulsado en contribuir al desarrollo de principios democráticos, éticos y de participación activa de los estudiantes y docentes.

2.7 Organizadores de Conocimiento

PRACTICA DOCENTE

son las

Acciones intelectuales y materiales, que involucra el maestro en su quehacer profesional, para favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

abarca

MENSIONES

Pedagógica

Cultural

Política

COMPETENCIAS

son

- 1) Competencias sobre objetivos instruccionales.
- 2) Competencias sobre el nivel de desarrollo de los estudiantes.
- 3) Competencias sobre materiales de instrucción.
- 4) Competencias sobre dirección de la clase
- 5) Competencias referente a los procesos de enseñanza – aprendizaje.
- 6) Competencias sobre evaluación.

DESTREZAS

tenemos

- 1) Conducir a la síntesis.
- 2) Emplear reforzadores.
- 3) Organizar la situación de enseñanza aprendizaje.
- 4) Facilitar la comunicación.
- 5) Favorecer integraciones.
- 6) Entre otras

BUENA PRACTICA DOCENTE

es el

Conjunto de actividades, estrategias y metodologías innovadoras, pertinentes, sostenibles y replicables que caan la enseñanza cotidiana, promoviendo aprendizajes de calidad de todos los estudiantes, con un alto potencial de ser replicables.

CAPITULO III: GESTION EDUCATIVA Y SU RELACION CON LA PRACTICA DOCENTE

Al iniciar el desarrollo de este capítulo, se toma como referencia y así dar un respaldo científico a la investigación, tesis que tienen como variables de su investigación la gestión educativa y la práctica docente, estableciendo así la relación existente entre estas dos variables.

Posteriormente se desarrollara un marco referencial en cuanto a conceptos y definiciones de temas que buscan explicar y enriquecer la relación entre las variables de la presente investigación.

3.1 Tesis: 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.

Esta tesis fue realizada por Imelda Yábar Simón, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2013. Esta investigación guarda mucha relación con el tema en desarrollo debido que trabaja las dos variables, siendo un excelente material para revisar antecedentes de la investigación.

La autora señala que el concepto de gestión se ha introducido recientemente al ámbito educativo, el mismo que hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que interviene en la organización y funcionamiento de una unidad educativa; señala también que la práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral, del éxito de la Institución, para ello tomará en cuenta el liderazgo del Director y el apoyo de toda la comunidad educativa, a los padres de familia, alumnos alumnas y comunidad. Al finalizar la investigación se obtiene como conclusiones que:

- Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima donde se 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 31.14% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Evaluación de la Gestión educativa.
- Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, ya que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa.
- Se acepta la hipótesis de la investigación ya que se demuestra que existe relación entre la organización de la Gestión Educativa y la Práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría que nos indica que el 41.34% del variable práctica docente está siendo explicada por la organización de la Gestión educativa.
- 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.
- Existe relación entre la Ejecución de la gestión educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima.
- Existe relación entre el Control de la gestión educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima.

Se recoge como un aporte importante las recomendaciones que señala la autora:

- 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 IIEE.
- Publicar periódicamente los resultados de las evaluaciones a la IIEE que resulte de alguna actividad o provenga de instancias superiores.
- Promover las buenas prácticas, otorgándoles incentivos económicos, pasantías o distinciones honrosas, para motivarlos a que sigan perfeccionando su labor docente, identificando con la IIEE.
- Publicar los resultados obtenidos del monitoreo a las aulas, y las visitas programadas según plan de supervisión.
- 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.

3.2 Tesis: La Calidad de la Gestión Pedagógica y su relación con la Práctica Docente en el Nivel Secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao.

La presente tesis tiene como autora a Elita Veronika Salinas Erazo, que fue realizada para optar el Grado Académico de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2013.

La presente investigación tiene como finalidad determinar la relación que existe entre la calidad de la Gestión pedagógica y la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Pública PNP “Juan Linares Rojas”. Es una investigación de tipo básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico teórico; es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece relación entre dos variables: calidad de la Gestión pedagógica y la práctica docente en el nivel secundaria.

La población y muestra estuvo conformada por la totalidad del personal docente de 15, personal Directivos 03 y Estudiantes del Nivel Secundaria 110 de educación básica regular de la mencionada institución, tamaño muestral elegido de forma intencional no probabilística.

Señala como conclusiones lo siguiente:

- En la presente investigación, se contestó la hipótesis general de que sí existe una relación significativa entre la calidad de la gestión pedagógica con la práctica docente; se acepta la hipótesis alterna general, se afirma que existe correlación significativa entre ambas variables.
- Se afirma que existe correlación significativa entre el currículo la práctica docente en la Institución Educativa Pública PNP “Juan Linares Rojas.
- Se afirma que existe una correlación no significativa entre la dimensión estrategias metodológicas didácticas y la variable práctica docente no es significativa ($p < 0.05$, $p < 0.01$) y, por lo tanto, no correlación alguna.
- Se halló una correlación entre la dimensión evaluación de aprendizaje y la variable dependiente práctica docente que no es significativa ($p < 0.05$, $p < 0.01$) y, por lo tanto, no existe correlación alguna. Estos resultados indican entonces que, en el caso de la muestra estudiada, no existe una relación entre la evaluación de los aprendizajes y la práctica docente.
- La dimensión la participación de los agentes educativos en las actividades de la institución si se relaciona significativamente con la práctica docente la participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución Educativa Pública PNP “Juan Linares Rojas.

La autora señala las siguientes recomendaciones, después de realizar la investigación:

- Dado los resultados alcanzados, es necesario que la institución educativa estudiada elabore una guía metodológica para evaluar la calidad de la gestión pedagógica y medir la práctica docente en el aula, considerando los criterios e indicadores de evaluación que se cuenta con el marco del buen desempeño docente propuesto por el ministerio de educación.
- Que la institución educativa en estudio deberá de considerar una adecuación y contextualización del currículo de acuerdo al Proyecto Curricular Institucional, para lograr las Competencias, capacidades, actitudes, en los estudiantes.
- Se recomienda fomentar Capacitación y actualización de docentes, directores, así como diseñar estrategias para una Planeación didáctica en la práctica docente de los docentes de la institución estudiada.
- Es preciso recomendar que es de suma importancia evaluar la práctica docente, tomando en cuenta sus competencias, objetivos y sus logros para así poder reconocer

las debilidades y fortalezas y posteriormente orientarlos con la intención de incentivarlos y motivarlos hacia el fortalecimiento de su desempeño, por el bien del estudiante.

3.3 La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo.

Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012).

La reforma de la escuela se propone alcanzar La escuela que queremos, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales desarrollando:

- a. Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes;** a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes.
- b. Una organización escolar democrática,** pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- c. Una escuela acogedora** que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

La propuesta de La escuela que queremos se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad.

3.4 Los compromisos de gestión escolar

Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. El accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

3.4.1 Los compromisos de gestión escolar 4,5 y 6: Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente

Una labor fundamental del directivo es el acompañamiento de la práctica docente. En la lógica de un liderazgo que moviliza en función de los aprendizajes, es necesario generar una dinámica de inter aprendizaje con los docentes para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica. Un punto importante para que este proceso pueda cobrar vida son las visitas a aula. En este espacio es importante tomar nota de tres elementos: uso del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales educativos, entendiéndose estos como factores que contribuyen al logro de aprendizajes.

Es necesario que el equipo directivo planifique, ejecute y evalúe las actividades correspondientes al monitoreo y acompañamiento pedagógico.

3411 Monitoreo Pedagógico: El monitoreo constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes.

3412 Acompañamiento Pedagógico: Es el conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de inter aprendizaje. Son importantes:

el intercambio de experiencias, los espacios de reflexión, las jornadas técnico pedagógicas, entre otras.

Por tanto, el acompañamiento y monitoreo a la práctica docente, significa desarrollar procesos de diálogo e intercambio entre el equipo directivo y los/las docentes como estrategia para potenciar los resultados. En esta dinámica, es importante enfocar la mirada en los compromisos de gestión 4, 5 y 6: uso pedagógico del tiempo efectivo en el aula, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales y recursos educativos durante la sesiones de aprendizaje en las instituciones educativas. El equipo directivo, a través de las visitas a aula, reuniones u otros espacios, debe garantizar el cumplimiento de estos compromisos como elementos que garantizan mejores procesos pedagógicos.

Bajo esta lógica, la labor directiva permite generar cambios sustanciales desde una gestión basada en lo administrativo hacia una gestión que articula y re direcciona su labor centrada en lo pedagógico. Así, todo su accionar incide en el mejoramiento escolar, asumiendo un auténtico liderazgo pedagógico.

3.5 Los compromisos de gestión escolar 4,5 y 6

3.5.1 Compromiso 4: durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se deben priorizar las actividades de alta demanda cognitiva, reduciendo aquellas que no contribuyen, necesariamente, al logro de aprendizajes.

3.5.2 Compromiso 5: en la planificación y desarrollo de las sesiones de aprendizaje los docentes hacen uso de las diversas herramientas pedagógicas brindadas por el Ministerio de Educación, llámese rutas de aprendizaje, orientaciones para la planificación curricular, sesiones de aprendizaje u otras, con el objetivo de garantizar logros de aprendizaje.

3.5.3 Compromiso 6: en las I.EE. y programas educativos es obligatorio el uso pedagógico de los materiales y recursos educativos distribuidos por el Ministerio de Educación, así como el libre acceso de los estudiantes a la biblioteca, laboratorios u otros espacios educativos.

3.6 La docencia y los aprendizajes fundamentales

El Proyecto Educativo Nacional plantea la necesidad de contar con un Marco Curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país. Estos aprendizajes, señala, deben estar referidos tanto al hacer y conocer como al ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos y agentes productivos en diversos contextos socioculturales y en un mundo globalizado. Esta clase de aprendizajes exigen, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias. Por lo mismo, representan una ruptura con el tipo de resultados que el sistema escolar ha estado habituado a producir tradicionalmente, desde una perspectiva de transmisión de información, de consumo acrítico de conocimientos congelados y de reproducción cultural.

La nueva política curricular, expresada en estas renovadas demandas de aprendizaje, exige replantear la naturaleza de los procesos pedagógicos en las escuelas y, a la vez, da contexto a la nueva función social y a la tarea pedagógica de la profesión docente.

Concretar los aprendizajes fundamentales requiere cambios sustanciales en los saberes, prácticas y relaciones intersubjetivas que desarrollan los docentes. La renovación de la práctica pedagógica se sustenta en una visión transformadora que permita transitar de la enseñanza tradicional a la producción del conocimiento. Los principales tránsitos que se demanda de la docencia son:

- a. **Enfoque sobre el aprendizaje:** Tránsito de la asimilación acrítica de conocimientos al principio de la participación activa del estudiante en la producción del conocimiento.
- b. **Enfoque sobre el sujeto que aprende:** Tránsito de una percepción subvaluada y prejuiciada del que desempeña el rol de aprendiz, al de un reconocimiento y valoración tanto de su potencial y su diversidad como de su autonomía.
- c. **Enfoque sobre las oportunidades de aprendizaje:** Tránsito del espacio reducido y sobre pautado del aula como espacio privilegiado de aprendizaje, al espacio mayor del entorno, la cultura y los diversos procesos locales como oportunidades válidas de desarrollo de capacidades.

- d. **Enfoque sobre la pedagogía:** Tránsito de una enseñanza reducida a la transmisión oral a una enfocada en el desarrollo de capacidades en un contexto de interacción y comunicación continuas.
- e. **Regulaciones institucionales:** Tránsito de creencias, hábitos y reglas que constriñen la acción de los docentes e instituciones educativas, a reglas y acuerdos que impulsan y facilitan las nuevas dinámicas de enseñanza y aprendizaje.

3.7 La docencia y la escuela que queremos

Para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales. Desde esta perspectiva, la escuela se convierte en un escenario estratégico en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales. Este proceso se desarrolla a través de los siguientes componentes:

- a. **La gestión escolar:** El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios), que funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes.
- b. **La convivencia:** Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Se

confía en las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

- c. La relación escuela-familia-comunidad:** Hay un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos. La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje. Las diversas familias conocen y comprenden los tipos de aprendizajes que deben promover hoy las escuelas, con la orientación de las autoridades del sector, y proponen otros que consideran necesarios para sus hijos, así como la forma apropiada de lograrlos.
- d. Los procesos pedagógicos:** Se aprende a través de la indagación. Los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades. Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas.

3.8 Prácticas docentes flexibles

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) que busca desarrollar escuelas de calidad, plantea que dentro de la práctica docente, el componente de la flexibilidad y lo asocia con el desempeño profesional del personal docente, que toma en cuenta las características, capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos, y permite propiciar oportunidades pedagógicas diferenciadas. En este sentido, se tiende a una atención diversificada que aproveche múltiples recursos y medios didácticos.

Las prácticas docentes flexibles son la propuesta que el MGEE hace a los maestros, respecto a las formas y los fines de su práctica cotidiana que, más allá de conformarse con lograr un conjunto de contenidos curriculares, debe asegurar que los alumnos desarrollen

competencias que les permitan integrarse y desenvolverse con plenitud en los niveles educativos posteriores y en la vida misma.

Para ello, es indispensable reflexionar en las formas de organizar grupos, en el aprovechamiento de espacios, en la creación de ambientes de aprendizaje, en el uso de las Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC), en la creación de estrategias y secuencias didácticas que impliquen a los alumnos el ejercicio de sus múltiples inteligencias, en la formación valoral y, en general, en todas aquellas formas de gestión pedagógica susceptibles de ser tratadas en el marco de la formación continua de los profesores, a fin de configurar prácticas que perfilen una atención diferenciada.

De acuerdo con Loera (2006), las prácticas docentes flexibles son actividades de los maestros orientadas a asegurar aprendizajes en los estudiantes. Específicamente, se asocian a la configuración del ambiente áulico, la estructura de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y la gestión de los recursos instruccionales.

En este Modelo, se asume que un docente, antes de enseñar, debe tener la disposición a aprender; aprender de los demás y de su propia práctica, a fin de que pueda acumular el “saber” y desarrollar el “saber hacer” resolviendo situaciones complejas.

El mayor reto del equipo docente es alinear la planeación estratégica escolar con la planeación didáctica, de tal modo que los principios filosóficos que se proponen en el MGEE se consoliden en la gestión de los aprendizajes; por ejemplo, al plantearse unos valores que enmarcan la relación de los distintos sectores de la comunidad escolar en el plan general, éstos deben “vivirse” cotidianamente en los espacios de aprendizaje, principalmente en el aula, sólo así pueden constituirse los grupos escolares como organizaciones que aprenden de lo que hacen. Anticiparse al fracaso escolar significa que cada profesor, desde el momento de planear, considere los saberes previos, las características, capacidades, estilos y ritmos de los estudiantes, que le permitan propiciar oportunidades diferenciadas. Debe ubicar, atender y, en su caso, canalizar a los alumnos que por alguna razón (condición física, psicológica, emocional, socioeconómica, familiar o cultural), tienen mayores dificultades de aprendizaje y por ende están expuestos a reprobación o a desertar. Ubicar y atender bajo un enfoque preventivo a un estudiante en situación de vulnerabilidad, contribuye a una mayor equidad, condición para la calidad educativa. Para ello, deberá contar con la información que arrojan las evaluaciones externas de carácter internacional, nacional y estatal; datos que aportan elementos para el

diálogo y discusión pertinente entre docentes, para plantear estrategias que permitan elevar el nivel de logro de la escuela a partir de la atención efectiva de los alumnos. Además, deberá compartir con sus colegas y con los servicios de asesoría interna y externa estas situaciones que le representen un factor de riesgo.

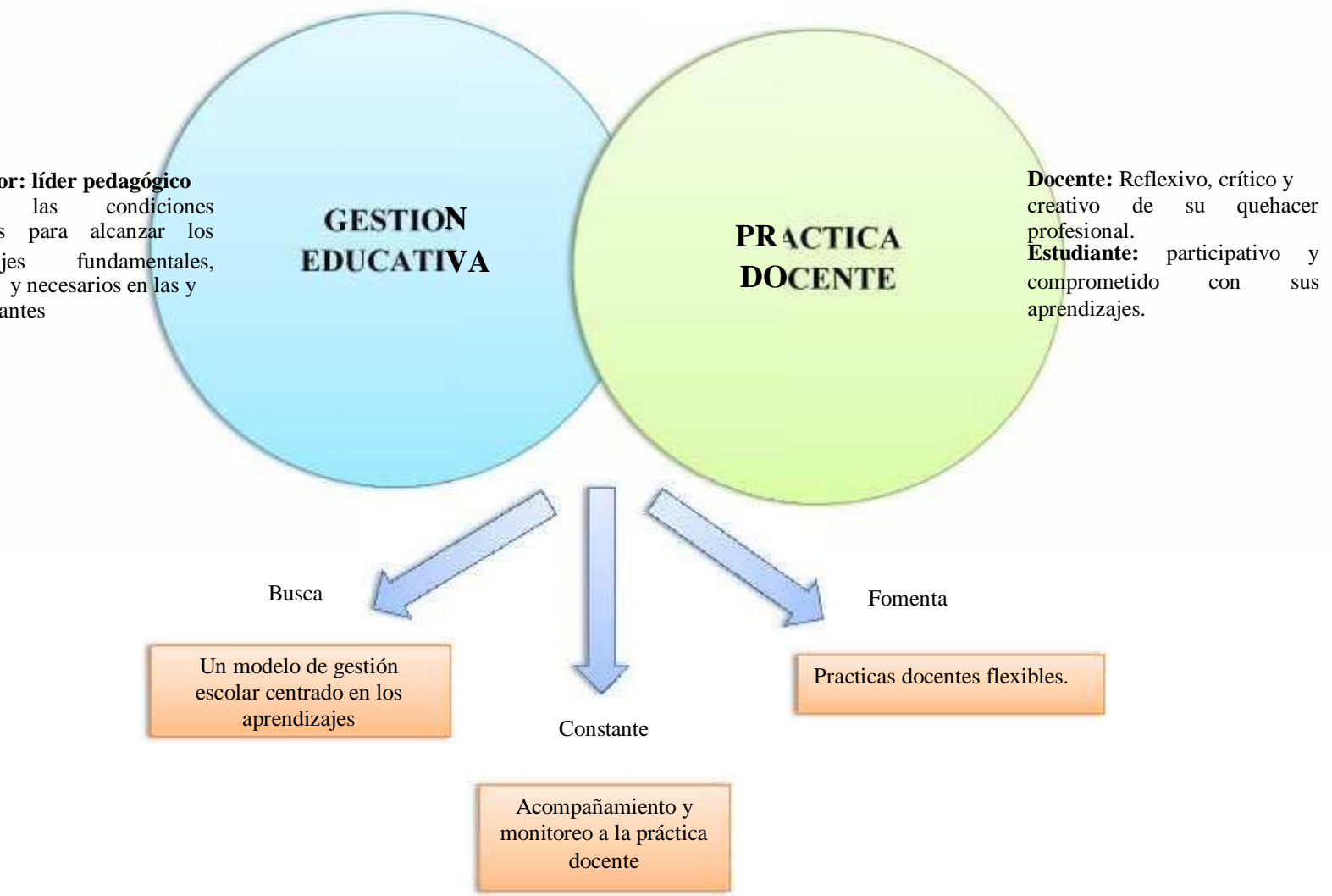
De ahí la importancia de reconocer que una práctica docente frontal, unidireccional, insensible y homogénea, no puede trastocar las condiciones de los estudiantes como individuos y, por lo tanto, no atiende a su diversidad.

Por otra parte, se apuesta a que el equipo de docentes centre su preocupación y responsabilidad por orientar y reorientar permanentemente, no sólo su desempeño frente a grupo sino todas las acciones de la institución hacia el cumplimiento de la misión pedagógica, que determinen una práctica docente abierta, flexible, dinámica, planeada y sistemática, enfocada al logro de aprendizajes significativos y de calidad para sus alumnos.

En la actualidad, el sistema educativo nacional está gestando reformas en los diferentes niveles de educación básica, mismas que están orientadas al aspecto curricular. No obstante, el mismo sistema asume y reconoce que no hay reforma que pueda lograr resultados si no pasa por el docente, por esa razón, se sigue considerando como el eje principal de la reforma educativa y sobre quien recae la mayor de las responsabilidades: lograr que los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender en el tiempo destinado para ello.

3.9 Organizadores del conocimiento

RELACION DE GESTION EDUCATIVA Y PRACTICA DOCENTE



CONCLUSIONES

PRIMERA: La gestión educativa, es muy amplia en cuanto a su definición, para lo cual lo defino como el complemento de lo administrativo con lo pedagógico, en busca de una educación de calidad, centrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje, respetando a la diversidad y una participación corporativa en la conducción de la I.E., donde el director ejerce una función muy importante como líder pedagógico, quien direcciona el adecuado funcionamiento del centro educativo.

SEGUNDA: La práctica docente, son las acciones intelectuales y materiales, que involucra el maestro en su quehacer profesional, para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, donde el ejercicio docente exige una actuación reflexiva, en cuanto a una toma de decisiones autónoma y crítica para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto.

TERCERO: La gestión educativa y la práctica docente, están relacionadas ya que el director al ejercer su función como líder pedagógico en cuanto a la dirección de la I.E, involucrando a todos los agentes en la gestión, como a su vez acompaña y monitorea la práctica docente es generando una dinámica de inter aprendizaje con los docentes para la revisión y retroalimentación de su práctica pedagógica.

RECOMENDACIONES

Al finalizar este trabajo de investigación podemos hacer las siguientes recomendaciones:

PRIMERA: Todos los agentes de la comunidad educativa deben ser partícipes en la gestión educativa, direccionados por el Director: líder pedagógico; conocer el PEI, para que todos se dirijan de manera conjunta y organizada hacia una educación de calidad.

SEGUNDA: La práctica docente involucra tanto a los maestros como estudiantes, es así que se deben generar una relación favorable para que se puedan generar los aprendizajes, el docente es agente mediador que pone en práctica sus conocimientos y experiencia para que los estudiantes construyan sus aprendizajes, el docente debe ser reflexivo, crítico y flexible en cuanto a su quehacer profesional.

TERCERA: Todo Director Líder pedagógico, debe generar un clima educativo favorable para que los agentes de la comunidad educativa participen activamente en la I.E, en busca de una educación de calidad. El director debe ser constante en el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y el docente debe estar abierto a las recomendaciones para la mejora de su quehacer profesional.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Imelda Yábar Simón (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercad*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Silvia Zarela Alarcón Mujica (2013). *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*. Universidad San Martín de Porres.
- Elita Veronika Salinas Erazo (2014). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Policia Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao-2013*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Representación de la UNESCO en Perú (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. MINEDU
- MINEDU (2015) *Compromisos de Gestión Escolar*
- MINEDU (2014) *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*.

MINEDU (2014) *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuela*

MINEDU (2013) *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la Gestión de los aprendizajes en las Instituciones Educativas.*

MINEDU (2012) *Marco de Buen Desempeño Docente*

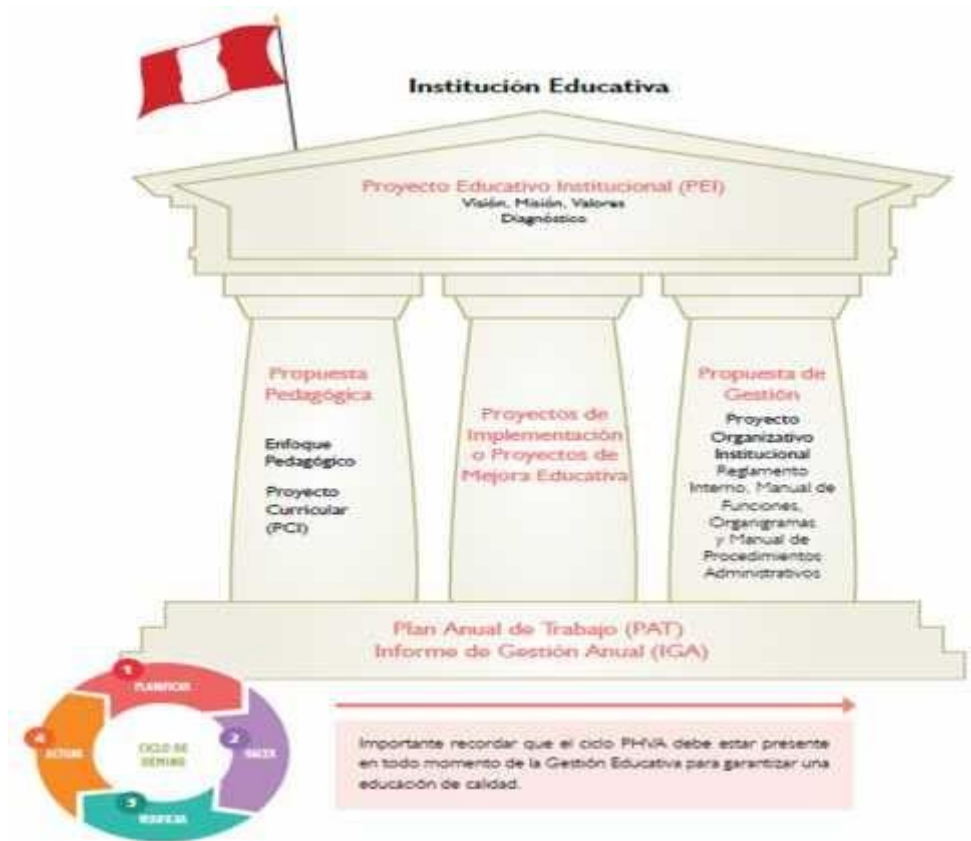
MINEDU. *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*

ANEXOS

Gráfico N° 1: “Ciclo de DEMING” Planificar Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).



Gráfico N° 2: Principales instrumentos de la Gestión Educativa.



Nº
Compromisos 4,5 y 6 de la Gestión Escolar

Gráfico
3:

COMPROMISO DE GESTIÓN		INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE	FUENTE DE INFORMACIÓN
MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA PRÁCTICA DOCENTE	Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.	Porcentaje de tiempo dedicado a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje.	Los profesores incrementan el tiempo dedicado a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de monitoreo y acompañamiento al docente en aula. Carpeta pedagógica y /o portafolio
	Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.	Porcentaje de profesores que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de sesiones de aprendizaje.	Se incrementa la cantidad de profesores que utilizan rutas de aprendizaje tanto en la programación como en la ejecución de las sesiones de aprendizaje.	
	Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Porcentaje de profesores que usan materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Se incrementa la cantidad de profesores que usan materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	

Gráfico N° 4: Los cuatro dominios del Marco del Buen Desempeño Docente

