

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 DE TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN

EDUCACIÓN INICIAL

ASIGNATURA:

GESTIÓN EDUCATIVA

TÍTULO:

LA DIRECCIÓN ESCOLAR Y LA GESTIÓN EFICAZ

PRESENTADO POR:

KATHERYN SUSAN ZUBIETA ALBARRÁN

**LIMA – PERÚ
2018**

DEDICATORIA

A mi madre, quien con su gran ejemplo, me enseñó que todo es posible en esta vida.

A mi ángel de la guarda que siempre me acompaña.

A mis hijos, por brindarme tanto amor y comprensión.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	II
Índice	III
Presentación	V
Resumen - Palabras claves	VII
CAPÍTULO I: LA DIRECCIÓN ESCOLAR	8
1.1. Conceptualización	8
1.2. Principios	9
1.3. Función directiva	10
1.4. Importancia	11
1.5. Organizador del conocimiento	13
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN EFICAZ	14
2.1. Definiciones	14
2.2. Características	15
2.3. Enfoques	16
2.4. Procesos y elementos	17

2.5. Organizador del conocimiento	20
CAPÍTULO III: MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO	21
3.1. Definición y propósitos	21
3.2. Proceso de construcción	22
3.3. Estructura	24
3.3.1. Dominios	24
3.3.2. Competencias	25
3.3.3. Desempeños	27
CONCLUSIONES	32
SUGERENCIAS	34
FUENTES DE INFORMACIÓN	35
ANEXOS	36

PRESENTACIÓN

En la actualidad, los sistemas académicos de los países desarrollados y todos los modelos de calidad refieren que la dirección escolar y la gestión eficaz son elementos claves para la mejora de calidad educativa, así como de la organización y funcionamiento de las instituciones educativas y sus resultados.

La educación juega un papel fundamental en el desarrollo de un país, sustituido por el nuevo ámbito cultural en el cual vivimos como es la sociedad de la información e innovación, que es un sistema complicado, donde los logros académicos son la expresión inmediata y fiable, como respuesta a los aprendizajes que poseen los educandos, para poder llevar al cabo los adelantos o atrasos decadencias que se causan y encarecen así su garantía.

Para llevar a cabo un buen nivel de enseñanza se hace necesario que existan diversos cambios en la dirección escolar, ya que es un componente crítico para la mejora del nivel educativo en las instituciones educativas, debe comenzar por brindar soluciones a los nuevos requerimientos y demandas sociales con respecto a la educación.

Por ello, en este ámbito, la dirección escolar va consiguiendo niveles progresivos de calidad para lograr objetivos que las instituciones educativas están buscando, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, para lo cual se plantean, el desarrollo sobre eficacia escolar, que asigna a los

directivos y de manera especial al director, un rol predominante bajo definiciones como de liderazgo. La dirección escolar es importante porque se acomoda para obtener instituciones de calidad, de tal modo que sea factible asegurar que si existe una buena calidad educativa de una escuela con buena enseñanza, siempre hay un buen directivo que la lidere y dirija eficientemente.

RESUMEN

En nuestro país, para garantizar el derecho a la educación para todos, la reforma educativa se ha enfocado principalmente en mejorar la calidad educativa. Las diversas oportunidades de acceso a la mejora de la calidad educativa, en términos de los resultados de aprendizajes logrados por los alumnos. Hoy por hoy, las evaluaciones que se realizan a nivel nacional e internacional que son llevadas a cabo en el país revelan las diversas dificultades para lograr los aprendizajes, que revelan un bajo desempeño en los diferentes niveles evaluados.

En consecuencia, existe el requerimiento de mejorar las políticas de acuerdo a los resultados de los aprendizajes de los educandos y de las contribuciones de las escuelas de acuerdo a su eficacia escolar. Es importante tomar conciencia sobre la posibilidad que presenta la gestión escolar y el logro de resultados, por lo que se hace necesario incrementar diversas estrategias que ayuden a potenciar el rol del director, con programas de renovación, perfeccionamiento y de competitividad sobre el cargo de director y motivación por medio de incentivos y poder elevar el logro de metas centradas en la gestión escolar.

La gestión directiva es un factor de eficiencia académica. Comprendiendo que las consecuencias de la calidad de un adecuado sistema escolar, obedece a la diversidad de elementos, ya que manifestar desde un contexto, la gestión con eficacia corresponde al nivel de la escuela y su correlación con el entorno para el logro de la formación de los educandos.

PALABRAS CLAVES: Dirección, gestión, eficacia, escolar, calidad educativa.

CAPÍTULO I

LA DIRECCIÓN ESCOLAR

1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Consiste en el proceso planificado, participativo y ordenado a través del cual el conductor de una organización, como líder educativo y gestor educativo, orienta, motiva, implica y contribuye a la sociedad académica, de tal forma que las voluntades y esfuerzos se encuentren en situación de alcanzar aprendizajes superiores.

Solana (2012), señala que es “el grupo de acciones enfocadas a establecer y ordenar las actividades generales de la institución educativa, así como guiar de manera positiva el desarrollo de enseñanza y aprendizaje de los educandos” (p. 3).

Según el Ministerio de Educación (2012), refiere que “las experiencias de los directivos escolares, son un grupo de tareas que, producto de la identidad y exigencia, son metodologías, buenos, eficientes, razonables, maleables, consideradas y ejecutadas por los

agentes de la escuela” (p. 29); y que, además de solucionar las carencias y expectativas de los educandos, presumen un progreso positivo en el resultado de los aprendizajes, bajo un marco técnico y ético, organizadas con su respectiva labor, visión y valores. Estos conocimientos deben ayudar a ser referentes para otros facilitando el mejoramiento de sus procesos.

La dirección educativa es una labor que difiere de la labor docente. El director educativo posee diversas competencias y responsabilidades, en donde su cumplimiento requiere de capacidades y competencias concretas. Una institución autónoma y gestionada por propósitos requiere de un director con un liderazgo pedagógico fuerte, transformador y afectivo.

1.2. PRINCIPIOS

La dirección educacional presenta los siguientes principios como líneas directrices que ayuden a realizar los cambios necesarios hacia la escuela que se quiere conseguir, fundamentado en las condiciones sociales reales. Estos son los siguientes principios:

- **Unidad de centralización y descentralización:** Custodia y presta garantía a la unidad del sistema para cumplir con los propósitos generales, lo que otorga la discusión colectiva y el tomar decisiones de los propósitos intermedios y las vías de implementación de estos.

- **Incremento en la participación activa y democrática:** Afirma que la dirección de los procesos y actividades debe de cooperar en el adiestramiento de la opinión libre, así como el surgimiento de nuevas iniciativas del colectivo y de diversos niveles por medio de un pleno proceso comunicativo.

- **Eslabón fundamental:** Constituye la necesidad de indicar lo primordial del trabajo y razonar sobre cuál es la dirección trascendental para un período concreto.

- **Importancia de la unidad en la diversidad y viceversa:** Toma en cuenta las necesidades y particularidades de las personas, colectivo, institución, y lugares para conducir la innovación, así como tener en cuenta lograr los propósitos comunes y garantizar las razones colectivas de la unidad de pensamiento y acción.

1.3. FUNCIÓN DIRECTIVA

Para alcanzar los objetivos del sistema, las funciones de dirección es necesario determinar de qué se tratan las actividades a realizar. Estas actividades se clasifican en las siguientes:

- **Planificar:** Consiste en la deposición de diseñar diversos objetivos, cuya misión es la estrategia de la organización.

- **Organización:** Puntualiza quién, qué y cómo se efectuará la planificación. Afirma las relaciones del sistema de dirección, la coordinación y subordinación, así como de las vías de enlace.
- **Realización:** Está relacionada de manera estrecha con la empresa. Afirma el normal funcionamiento y desarrollo del sistema de dirección, de acuerdo con los objetivos y las tareas planteadas.
- **Control y evaluación:** Evidencia los resultados del trabajo, poniendo de manifiesto diversas dificultades surgidas durante el proceso. Comprende el análisis y la toma de decisiones.

1.4. IMPORTANCIA

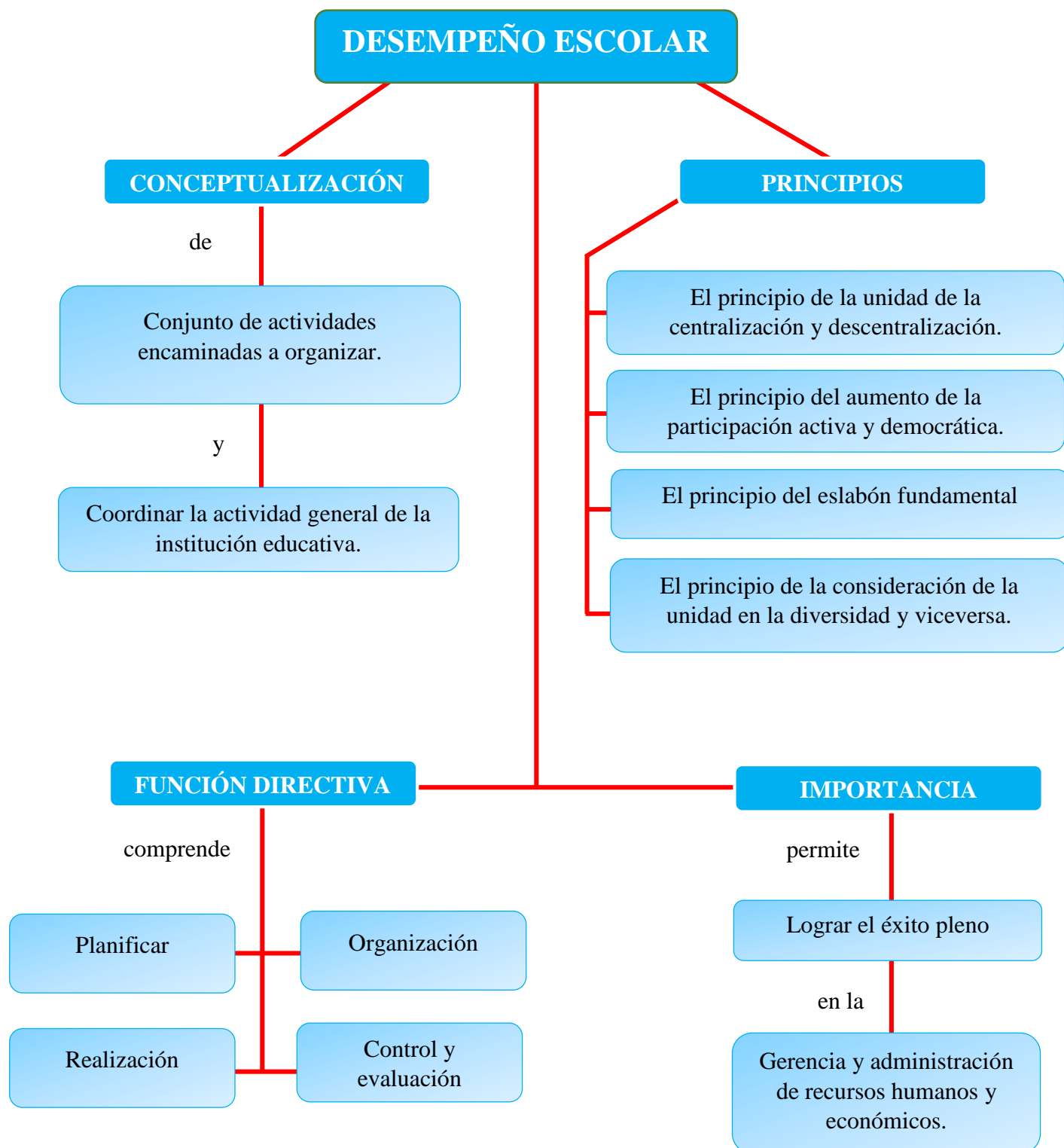
En la institución educativa dentro de un proceso máximo se encuentra la Dirección; y los demás métodos, como son la planeación, estructura, valoración, enseñanza y aprendizaje, entre otros; los cuales son realizados por representantes, quienes son dirigidos o guiados por el encargado de la dirección, dado que ello es necesario para lograr el éxito pleno en la gerencia y administración de RR.HH. y financieros concretados en propósitos y términos planteados en las concernientes herramientas escolares.

La dirección en definitiva, es trascendental por lo siguiente:

- Establecer las directrices y/o lineamientos, los cuales ha sido establecidos en la planeación y la organización de la institución.

- A través de las directrices perseguir las diferentes modos de comportamientos más solicitados por el personal en el centro.
- Ser preciso en la moralidad de los trabajadores y, consiguientemente, en la producción.
- La distinción se refleja en el resultado de los métodos y propósitos, en la seguridad de una organización orgánica y en la eficiencia de los métodos de control.
- Por medio de una gerencia eficientemente buena se constituye un procedimiento de información para que la empresa u organización funcione.

1.5. Organizador del conocimiento



CAPÍTULO II

LA GESTIÓN EFICAZ

2.1. DEFINICIONES

La gestión eficaz consiste en la capacidad que posee la institución educativa para obtener resultados operativos importantes, que ubiquen a la institución en un escenario para conseguir la superación a corto, mediano y largo plazo. Este tipo de gestión es la solución para que una empresa u organización alcance ser líder y trascienda por buen tiempo.

Al hablar de resultados, se expresan resultados que se conocen como breakthroughs. Las organizaciones que empiezan con esta clase de soluciones son las empresas japonesas, como por ejemplo: Mitsubishi. Para ampliar habilidades y lograr obtener una gestión eficiente, existen diversos requisitos, elementos de validez, que corresponden ser anticipadamente satisfechos, estos son:

- Facultad para tener en cuenta los objetivos adecuados. Esta elección permitirá que el objetivo se centre en la acción, constituya el momento esencial para el establecimiento de una gestión eficiente.
- Programación de las tareas oportunas para el logro de metas. Consiste en destacar las tareas más significativas, y concentrarse en lograr el máximo resultado de ellas.
- Habilidad para modificar los propósitos en resultados. Mostrar cuáles son los recursos significativos para alcanzar los objetivos de la organización, centralizando los sacrificios de la empresa con la finalidad de lograr resultados espectaculares.
- Habilidad para modificar los progresos logrados en resultados asegurados e definitivos.

2.2. CARACTERÍSTICAS

La gestión eficaz presenta las siguientes características:

- Adecuada formación del profesorado.- Se da cuando el docente se implica y colabora con la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.
- El docente tiene claro los propósitos que persigue la institución educativa: es decir, saber qué objetivos persigue lograr la institución y hasta dónde puede llegar.
- Busca que los agentes educativos participen.- Los docentes se involucran con los padres y educandos, tomando en consideración las potencialidades para el monitoreo, implementación, evaluación del PEI y poder proporcionarles espacios para que permita el logro de consensos para mejorar los escenarios para un adecuado aprendizaje.
- La efectividad: La capacidad de toda institución educativa se basa en lograr que los educandos experimenten, que las competencias les posibilite desenvolverse con mayor probabilidad de éxito en el proceso de la vida.

2.3. ENFOQUES

Los enfoques de utilidad mayor, se establecen en la gestión eficiente, encontrando: Teoría de limitaciones y diagrama de afinidades. Estas son las que mayor importancia tienen por lo siguiente:

La teoría de las limitaciones establece un punto de vista completo y complejo que se emplea para efectuar análisis de mayor amplitud. Ayuda a evidenciar que es importante llevar para alcanzar un auténtico breakthrough en los logros obtenidos por la organización o cuando la preferencia se determina a diversos problemas que ya existen.

El esquema de afinidades consiste en una opción para el inicio de procesos de gestión eficiente cuando no es posible ejecutar un cuidadoso despliegue a partir de las prioridades de la empresa.

a) Teoría de las limitaciones

Si se quiere incitar un impacto efectivo en los logros de la institución, tendremos que ser capaces de brindar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué cambio debemos hacer?

¿Cómo es el cambio de haremos?

No obstante, esta teoría nos ofrece respuestas eficaces. Dicha teoría se basa en el análisis de los logros de la organización, dependiendo de la debilidad de sus acciones. Lo que con reiteradas veces se omite es justamente conocer el punto débil y buscar estrategias

para mejorarlo. Por ello, la habilidad de la organización radica en centralizar sus enfoques en el perfeccionamiento de las áreas.

b) Diagrama de las afinidades

Durante la gestión eficaz, en su mayor parte afrontamos objetivos que no siempre son primordiales y precisos. A menudo, nos hallamos con una problemática prioritaria que no tiene que ser definido claramente como un objetivo. Es decir, que resulta ventajoso requerir una herramienta que sea diseñada para lograr el entorno y la categoría entre los principios de un problema.

Esta herramienta concentra una enorme cantidad de términos orales (opiniones, acuerdos, reflexiones, otros.) generados por diferentes individuos, y los organiza de acuerdo a la relación lógica y jerárquica de los grupos.

2.4. PROCESOS Y ELEMENTOS

El punto de vista de la gestión eficaz se inicia con una programación eficiente de los propósitos de la organización. El primer camino para un adecuado proceso de organización eficaz, radica en reconocer los objetivos esenciales, los cuales son seleccionados teniendo en consideración que deben asegurarse en la organización, lo siguiente:

- Los logros financieros a un corto plazo.
- El afianzamiento de habilidades que compiten a medio y largo plazo.
- La relación operante.

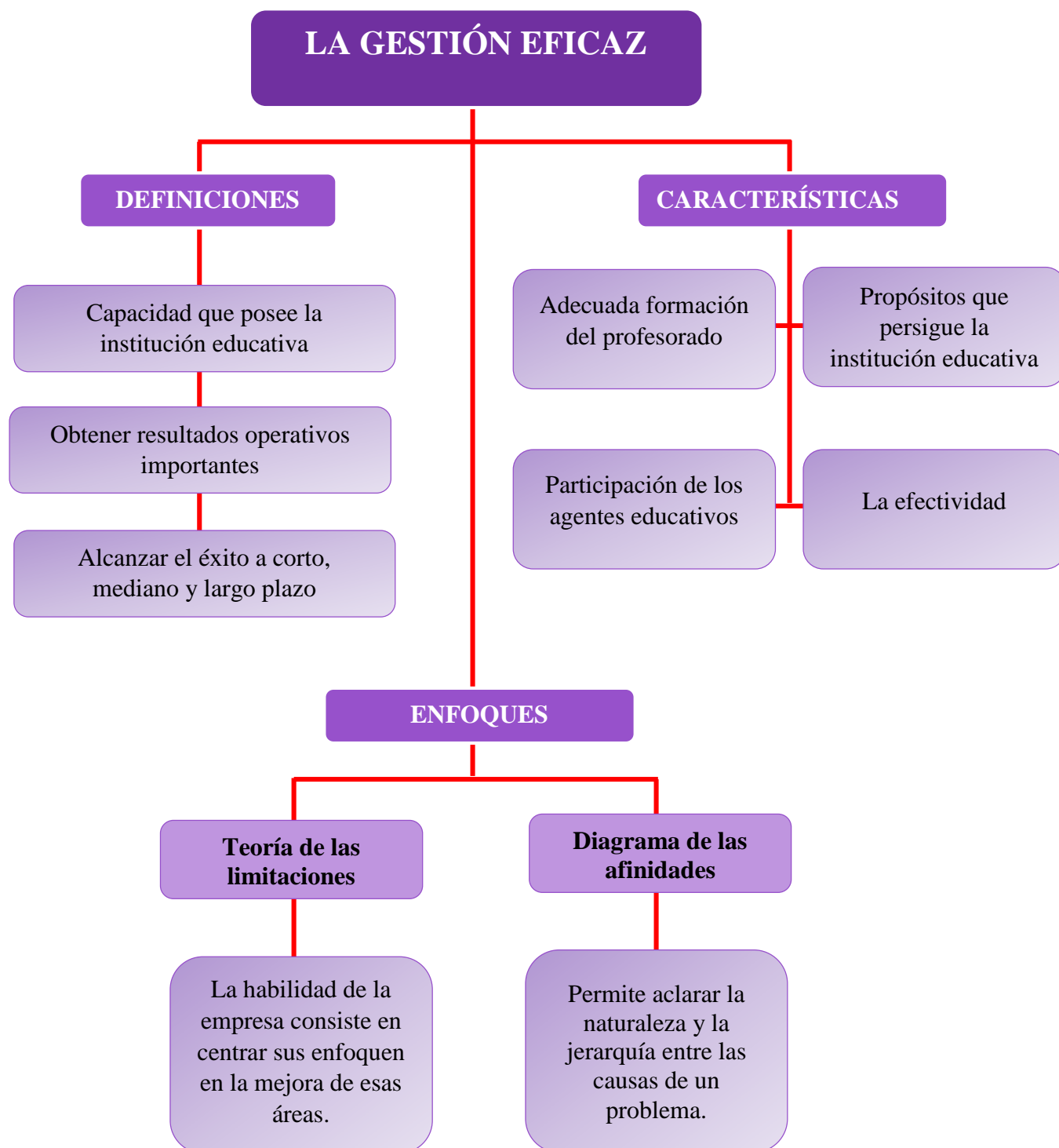
La asociación que trascienden las acciones a corto plazo (disminución de precios) y las que adquieren una impresión a mediano plazo (resultado del período de transferencia o ingreso de nuevos servicios) los cuales son obtenidos con precaución, pero asimismo con un enfoque “ambicioso”. Los propósitos deben ser establecidos en preferencias, a través del empleo de políticas, que son visiblemente definidas y gestionadas (conocimientos adecuados de indicadores operativos). Los informes que se empleen para desarrollar los planes estratégicos deben, comprender diversos fundamentos precisos que permitan compensar esos requerimientos.

Desde esta perspectiva, el planeamiento estratégico es denominado “planificación estratégica global” ya que comprende diversos componentes solicitados que aseguren el cumplimiento y responsabilidad completa de los diversos objetivos de la planificación. Los elementos empleados son los siguientes:

- La planeación estratégica tradicional, facilita los propósitos estratégicos (es decir, es suficiente definir las prioridades para obtener en un futuro los resultados operativos).
- El autoanálisis organizativo, permite distinguir las diversas prioridades de las organizaciones para garantizar la capacidad de competencia de la organización para el futuro.
- El modelo de referencia, permite suministrar diferentes líneas de políticas, de las cuales proviene la orientación que deberá adoptar la organización en su camino para lograr la visión y, asegurar entre sí, la coherencia de las actividades planeadas.

La planeación global estratégica comprende la parte de referencia que permite precisar el planeamiento anual. Otro tipo de informe, lo compone el elemento principal para el inicio de la elaboración del plan anual, el cual compone la determinación del contexto actual y de los problemas operativos trascendentales afrontados durante el periodo anterior.

2.5. Organizador del conocimiento



CAPÍTULO III

MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

3.1. Definición y propósitos

Consiste en un instrumento estratégico de la transformación de la escuela que se introduce en las políticas de desarrollo del docente de forma anticipada por el sector educativo. El Ministerio de Educación (2014), en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se plantea que en el contexto de la gestión “las escuelas adquieran el compromiso de dirigir el cambio de los métodos didácticos, centralizando a toda la escuela en los aprendizajes” (p. 52); por ello, que existe el primer resultado de la reforma de la escuela en este contexto, el cual representa la carencia de requerir directores competentes, seleccionados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en un instrumento estratégico de ejecución de políticas completas para el proceso de la dirección.

Es importante especificar que el resultado de los dominios y el progreso de competencias expuestas a realizar de manera gradual debido a que los directivos requieren

de un determinado tiempo para adquirir conocimientos nuevos, avivar nuevas estimulaciones y desarrollar habilidades. Por consiguiente, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como instrumento de política, propone insumos para la valoración de acceso, la validación y ejecución de programas de formación por medio de competencias y desempeños que exhibe.

Los propósitos que establecen la importancia de este documento son:

- Establecer una visión participada sobre el liderazgo didáctico que se centre en los aprendizajes, revalorando la jerarquía del rol del director en la institución.
- Determinar las experiencias de un director eficiente, orientando a la mejora profesional de los directivos.
- Indicar los métodos de selección, valoración del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

3.2. Proceso de construcción

El Marco de Buen Desempeño del Directivo ha continuado una ruta de construcción fundamentalmente interactiva que ha estimado numerosos períodos, entre ellos están: el reconocimiento de prácticas nacionales e internacionales, el estudio de resultados e exploraciones y la continua retroalimentación de las proposiciones iniciales con diversos agentes educativos.

Un trabajo referente de primera fuente ha sido el documento “Criterios de Buenas Prácticas de Dirección Escolar” (MINEDU, 2012), el cual ha permitido reconocer a las

escuelas nacionales que despliegan, o han desplegado, exitosas prácticas y buenas experiencias de gestión escolar; al mismo tiempo de brindar ayuda para comprobar diversos procedimientos reconocidos con estudios nacionales e internacionales que muestran pruebas sobre el tema.

El documento precedente ha sido sometido a diferentes consultas en las regiones del país, en el cual han participado de este proceso mil ochocientos noventa individuos entre directores de instituciones educativas, especialistas de Direcciones Regionales de Educación y del MINEDU. Este primer desarrollo de consulta nacional ha permitido elaborar un documento nominado: Matriz de juicios de buenas experiencias de gestión académica: Organización en dispositivos, razones y experiencias.

Los elementos fueron adquiridos de la proposición de “La escuela que queremos”, ellos son: Gestión pedagógica, Convivencia democrática y Vínculo de la escuela con la familia y comunidad. Cada mecanismo se desarticuló en un conjunto de discernimientos, y estos a su vez se separaron en un total de noventa y un prácticas. El dispositivo de gestión pedagógica reunió una cifra mayor de experiencias, en tanto que los otros dos, unieron solo la mitad.

Dentro de los “Criterios de Buenas Prácticas de Dirección Escolar” consideran un camino para la formulación de las modelos normativas que admiten visualizar, clasificar y juzgar las implicaciones del ejercicio directivo en una institución educativa. En este caso

concreto, cada elemento cuenta con un conjunto de criterios que agrupan a acciones observables denominadas prácticas.

3.3. Estructura

3.3.1. Dominios

En el Marco de Buen Desempeño del Directivo los dominios determinados se comprenden como un conjunto de 6 competencias que componen un área concreta del conducirse del director; y son referentes a los desempeños necesarios para efectuar el desarrollo de reforma de la institución educativa.

La interacción entre los dominios es eficiente, dado que forman parte de un todo integrado e integrador de las tareas del directivo; al mismo tiempo, cada uno interviene en el proceso del otro, están interdependientes, ya que son parte de un todo interrelacionado.

- a. El dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejorar los aprendizajes, comprende las competencias del director las cuales se dirigen a edificar e efectuar la reforma de la institución, mediante la gestión adecuada de las condiciones para mejorar la calidad del desarrollo de enseñanza y aprendizaje por medio de la programación, el fomento de la acuerdo democrático e intercultural y la colaboración y cooperación de familias y comunidades; evaluando de forma sistemática el servicio de la escuela.
- b. El dominio 2: Orientación de los métodos pedagógicos para mejorar los aprendizajes, está comprendido por seis competencias las cuales se enfocan a incrementar el

desarrollo del profesional docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al desarrollo de enseñanza que realizan los docentes.

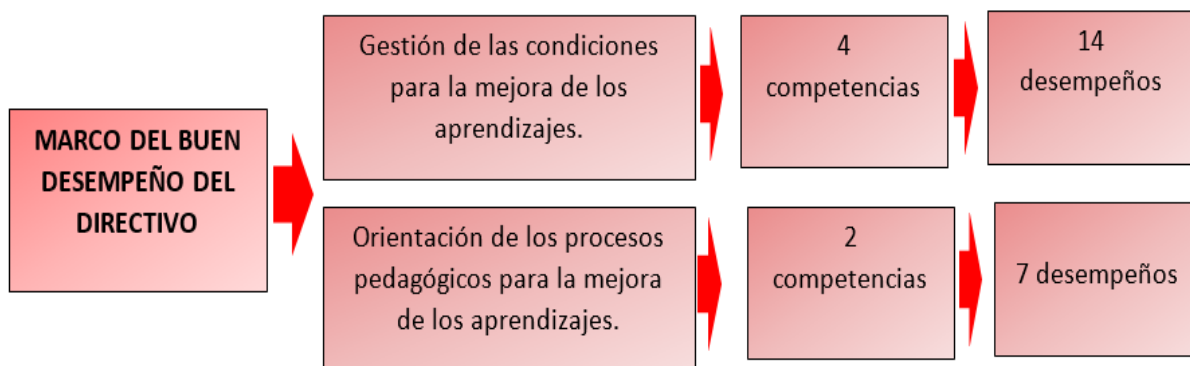


Figura 1. Dominios, competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Fuente: Ministerio de Educación (2014, p. 34).

3.3.2. Competencias

Está conformada por dominios que son comprendidos como un saber hacer en el contexto, que involucra responsabilidades, habilidad a realizar las cosas con eficiencia, reflexión, manejo de elementos teóricos y juicio del ambiente ético y los resultados obtenido de la toma de decisión.

Esta definición puede mejorar la comprensión del actuar del director.

- Demuestra su particularidad; ya que ciertos ejercicios de un director contribuyen a mejorar la institución educativa y los aprendizajes que recaen en forma concreta, pero no precisamente son apropiadas para otra institución. Por ello el desempeño del director es contextual, es decir, que se basa a que cada institución tiene su propio clima, cultura y contenido de innovación propia que han ido desarrollando por la que es gran

importancia comprender y valorar. Este concepto ocupa un saber hacer en un ámbito establecido.

- La competencia se le asigna un “saber hacer” con perfección, empleado medios ordenados y manteniendo la meditación y autoevaluación permanente (racionalidad). El liderazgo se construye asumiendo un liderazgo y recurriendo a la experiencia, tomando el conocimiento adquirido y al sentido de construcción del cambio en la institución educativa.
- La competencia posee un valor ético ya que la innovación educacional involucra asumir en cada momento el compromiso moral de enseñar, fin que deben seguir las competencias del director.

Competencia 1

Conduce la planificación de manera participativa en la institución por medio de la comprensión de los métodos didácticos, el clima escolar, las peculiaridades de los educandos y su contexto; orientándolos hacia el logro de sus metas educativas.

Competencia 2

Promover y sostener la colaboración de forma democrática de los diversos agentes del colegio y la comunidad que favorezcan su rendimiento; así como un adecuado clima educativo que tome en consideración el respeto, la motivación, la ayuda mutua y la valoración de la pluralidad.

Competencia 3

Favorecer los contextos operativos que afirmen rendimientos de calidad en todos los alumnos tramitando con eficiencia y eficacia los recursos materiales, de tiempo, financieros y humanos; así como prevenir riesgos comunes.

Competencia 4

Liderar métodos de valoración de la gestión educativa y poder rendir cuentas, en el contexto de mejora continua y el logro de los aprendizajes esperados.

Competencia 5

Promover y liderar un grupo de aprendizaje educativo de la escuela basándose en la ayuda mutua, formación incesante y la autoevaluación profesional; destinada al mejoramiento de la práctica educativa y asegurando un mejor rendimiento.

Competencia 6

Gestionar la calidad de los conocimientos didácticos desde el interior de la escuela, por medio del apoyo y la reflexión conjunta, con la finalidad de lograr los objetivos educativos.

3.3.3. Desempeños

Consiste en la tarea o trabajos visibles que ejecutan los directores y que demuestran la superioridad de la competencia. En esta conceptualización se reconocen 3 condiciones:

- Actuación visible
- Comunicación de la responsabilidad

- Lograr resultados esperados.

Se puede recolectar convencimiento de poder cumplir o de la falta de desempeño por medio de fuentes cualitativas (entrevistas y observación) o cuantitativas (cuestionarios, listas de cotejo, fichas de observación etc.). Proporcionado el propósito del contexto de la competencia, donde la gran parte de desempeños son evaluados de acuerdo a lo antes mencionado en las competencias.

DOMINIO 1:

Competencia 1.- Conduce de manera colaborativa la planificación institucional en base al conocimiento

Desempeño 1. Diagnosticar las particularidades del contexto familiar, social e institucional que inciden para conseguir metas educativas.

Desempeño 2. Diseñar los instrumentos de gestión escolar de forma interactiva de acuerdo a las peculiaridades del entorno familiar, social e institucional; estableciendo fines de aprendizaje.

Competencia 2.- Promoción y sostenimiento de una colaboración democrática

Desempeño 3. Promover lugares y dispositivos de participación y distribución de la comunidad educacional en tomar decisiones y desarrollar acciones planificadas para el desempeño de las metas del desempeño.

Desempeño 4. Generar un clima educativo adecuado que se base en el respeto a la variedad, ayudando, mediante la comunicación constante, enfrentando y solucionando barreras que ya existen.

Desempeño 5. Manejar técnicas de desconfianza y resolver de manera tranquila conflictos por medio del consenso y el diálogo, es decir negociando.

Desempeño 6. Promover la colaboración organizando a las familias y otros agentes educativos para cumplir las metas de aprendizaje, basándose en el reconocimiento de su cultura.

Competencia 3.- Favorecer los contextos operativos para mejorar la calidad de aprendizaje.

Desempeño 7. Gestionar el uso imponderable del equipamiento, infraestructura y material educativo aprovechable, en favor de una calidad educativa y lograr metas de aprendizaje de los educandos.

Desempeño 8. Gestionar el empleo adecuado del tiempo en la escuela a través de los aprendizajes, afirmando el desempeño de objetivos y resultados que beneficiarán a los educandos.

Desempeño 9. Gestionar el empleo adecuado de los recursos económicos que ayuden a beneficiar los objetivos de aprendizaje esbozadas por la escuela con un enfoque encaminado a logros.

Desempeño 10. Gestionar el perfeccionamiento de estrategias de aprensión y manejar situaciones de riesgo que afirmen la integridad y seguridad de los agentes educativos.

Desempeño 11. Conducir el grupo administrativo y/o de soporte del colegio alineando su desempeño hacia el logro de las metas establecidas por la institución.

Competencia 4.- Liderazgo de los procesos de evaluación de gestión

Desempeño 12. Gestionar la averiguación que promueve el colegio y la utiliza como materia para la toma de decisiones institucionales que beneficiarán los aprendizajes.

Desempeño 13. Implementar métodos y técnicas acompañadas de mecanismos de transparencia y liquidación de cuentas de la gestión educativa dirigida a la comunidad escolar.

Desempeño 14. Conducir de forma colaborativa los procesos de autoevaluación y mejora permanente encaminados a lograr las metas educacionales.

DOMINIO 2:

Competencias 5.- Promocionar y liderar una comunidad de aprendizaje.

Desempeño 15. Gestionar ocasiones de formación continua de los docentes para optimizar el desempeño en base a los logros de sus metas educativas.

Desempeño 16. Generar espacios y componentes para trabajar de forma colaborativa entre los profesores y la meditación sobre las tareas didácticas que ayudan a mejorar la enseñanza y el clima institucional.

Desempeño 17. Estimular la decisión de los profesores relacionados a cambios y estudios didácticos, promoviendo su sistematización e implementación.

Competencia 6.- Gestionar en forma conveniente la calidad de procesos académicos: presenta los siguientes desempeños:

Desempeño 18. Promover y orientar la colaboración del equipo docente en las etapas de la planificación curricular, en base a lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la proposición curricular regional.

Desempeño 19. Propiciar una experiencia educativa basada en el aprendizaje cooperativo, por investigación y el conocimiento de la variedad existente en el aula y oportuna a ella.

Desempeño 20. Monitorear y orientar el uso de técnicas y recursos didácticos, así como el buen manejo del tiempo y los materiales educativos, para poder lograr las metas de aprendizaje de los educandos y a considerar la atención de sus necesidades específicas.

Desempeño 21. Monitorear y orientar el desarrollo de la evaluación de los aprendizajes en base a criterios definidos y claros con los aprendizajes que se esperan alcanzar.

CONCLUSIONES

- Primera.-** El órgano superior del gobierno escolar es la dirección, quien ejerce liderazgo sobre los procesos de organización, control, planificación, supervisión, evaluación y de enseñanza – aprendizaje, es de gran importancia para las instituciones ya que pone marcha las directrices establecidas en la planificación y organización para el logro de los objetivos educacionales, considerando como fuente principal al recurso humano.
- Segunda.-** En toda organización educativa se requiere de liderazgo direccional, tiene que recaer en personas que asuman la conducción de la institución de acuerdo a las metas y objetivos. La reforma de la institución necesita especificar el rol dentro de un enfoque de liderazgo pedagógico, es decir un líder que llegue a todos la comunidad educativa, que inspire confianza en las labores que encomienda.
- Tercera.-** La gestión eficaz se vincula con liderazgo, calidad, organización justa y contextual y gerentes con sentido de compromiso y profesionales competentes para promover una educación óptima en el ser, hacer, conocer y convivir. Por esto la gestión eficaz abarca diferentes ámbitos, agentes y procesos interrelacionados, dinámicos al participar de una sociedad compleja, dialéctica y deseosa de logros importantes para las generaciones de relevo del país.

- Cuarta.-** Todo director eficiente debe compartir responsabilidades en el centro educativo, lo cual no se visualiza en nuestros días, porque la gran parte trata de controlar todo de acuerdo a su conveniencia. Todo líder debe dialogar, consensar y fomentar las relaciones con el grupo de trabajo, como es el caso de los proyectos educativos.
- Quinta.-** El Marco de Buen Desempeño del Directivo en su forma estructural se menciona los dominios, desempeños y competencias con sus respectivos descriptores, lo que evidencian una dirección académica eficaz que fortifica el liderazgo de los directores de educación básica regular en nuestro país.
- Sexta.-** Como podemos evidenciar en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se compone de 2 dominios, 21 desempeños y 7 competencias.

SUGERENCIAS

- Primera.-** Toda Institución Educativa debe organizarse y manifestarse en función de los aprendizajes, motivo por el cual debe lograr vincular el trabajo del profesor, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad, ya que es una opción forzosa y oportuna a la propuesta de institución que se busca.
- Segunda.-** El Estado debe plantear nuevas estrategias para mejorar la gestión escolar, considerando que los directores trabajan de la mano con los profesores. Un elemento esencial a tener en cuenta es la difusión del trabajo articulado entre los directores y los docentes; considerar la comunicación permanente, el monitoreo de las clases, la preparación de acuerdo a la programación curricular y la voluntad por forjar una nueva visión.
- Tercera.-** El director del colegio debe contar con instrumentos que le permitan identificar qué puntos pueden ser trabajados con los profesores de su institución educativa para generar mejores posibilidades. Suscitan casos en las que los directores pueden incidir, como por ejemplo, el ausentismo del profesor; ya que hay docentes que no asisten en forma regular al colegio. Motivo por el cual, los directores pueden ejercer un adecuado liderazgo al generar compromiso, motivación y satisfacción laboral.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes bibliográficas:

Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grade.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.

Ministerio de Educación (2014). *Marco de buen desempeño directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación (2017). *Planificación escolar. La toma de decisiones informadas. Módulo 2*. Lima: Inversiones graficas G&M SAC-Grafica Littons

Morales, J. (2004). *Dirección educacional*. Guía de estudio. La Habana: Pueblo y Educación.

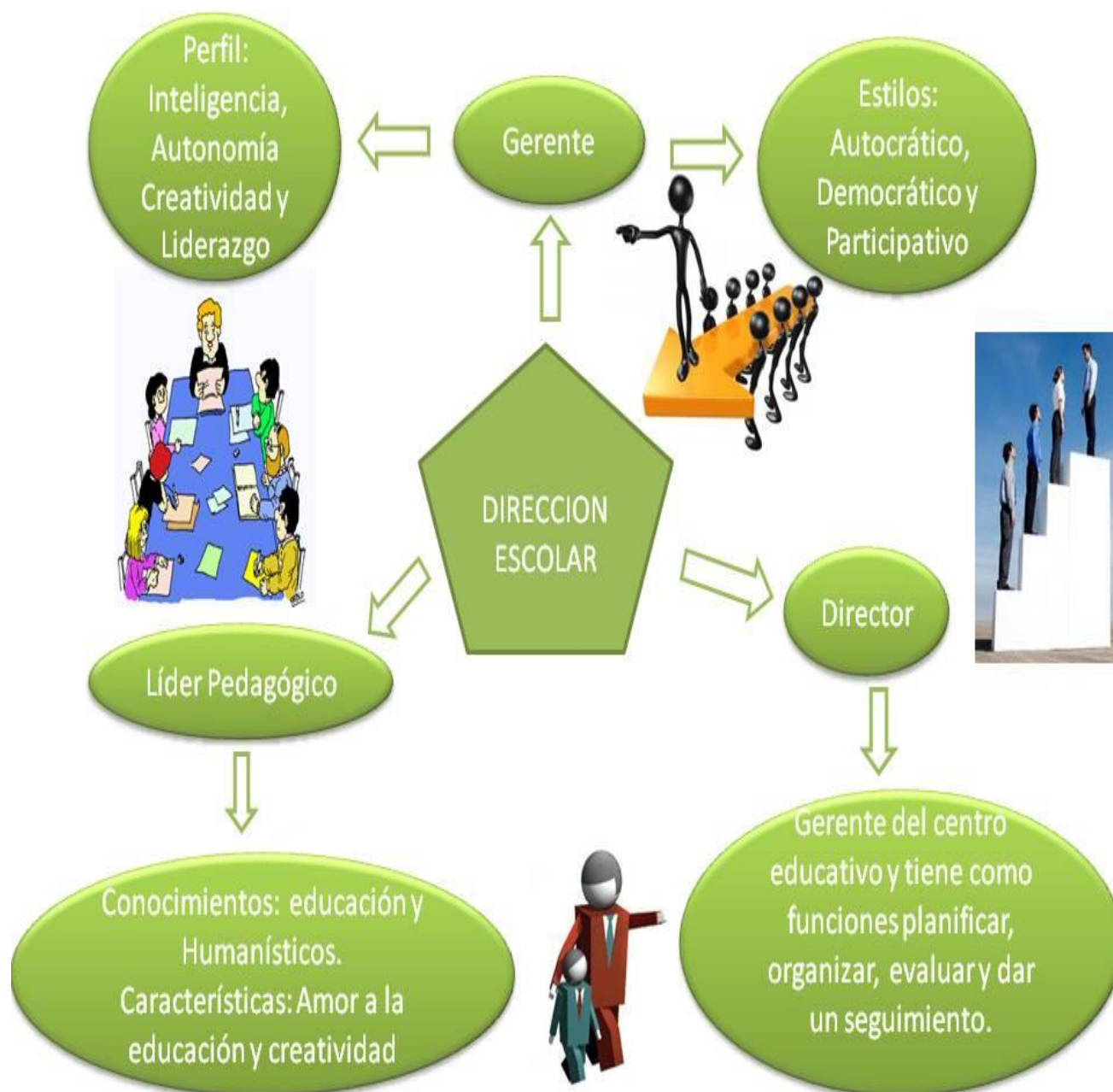
Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires: UNESCO.

Páginas web de consulta:

Ministerio de Educación (2017). Compromisos de gestión escolar. Lima. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/>

Solana, C. (2012). *La dirección de centros escolares*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/organizacionescolar/presentacin-clase-7616512>


ANEXOS



Dirección Escolar

La dirección escolar debe cumplir con la función determinante para una buena gestión educativa.

Debe tener propósitos claros como saber que alcanzar y a donde dirigirse.



La dirección escolar debe contar con 3 elementos principales que les llaman líderes que se nombraran a continuación:

Líder Gerente que vendría siendo el directo encargado de varias funciones en la institución.

Líder pedagógico el cual anima a los estudiantes a superarse y ala institución en sí a salir adelante.

Finalmente está el líder educativo el que por obvias razones necesita de conocimientos amplios impartidos que es la educación y humanidades, también suele distinguirse por ciertas cualidades como Amor a la educación, creatividad entre otras.

Consta de estilos Generales

Autocrático:

Escoge a individuos y les dice que realizarán

Participativo:

Tiene cuidado con el control.

Colegiado:

Ejerce funciones en conjunto con el control

Cambiando paradigmas: del Director Tradicional al Líder Pedagógico

ENFOQUE ASPECTOS	TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
<i>¿Quién es un director?</i>	Administrador burocrático.	Líder pedagógico.
<i>Gestión Escolar</i>	Centrada en lo administrativo.	Centrada en los aprendizajes.
<i>Organización Escolar</i>	Rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.	Democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
<i>Instrumentos de Gestión</i>	Únicamente normativo y poco funcionales.	Consensuados, permanentemente revisados y altamente funcionales.
<i>Familia y comunidad</i>	Únicamente como proveedores de recursos.	Aliados y colaboradores que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
<i>Prácticas directivas</i>	Autoritarias o permisivas.	Democráticas y constructivas.
<i>Monitoreo pedagógico</i>	Indiferente / observador / censorador	Crítico-reflexivo / Asesoramiento pedagógico

Marco de Buen Desempeño del Directivo

Directivos construyendo escuela



PERÚ

Ministerio de Educación



CONTENIDO

PRESENTACIÓN

I. LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES

- 1.1 La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela
- 1.2 Liderazgo pedagógico
- 1.3 Sistema de Dirección Escolar Marco de Buen Desempeño del Directivo

II. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE: PUNTO DE PARTIDA

III. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

- 3.1 Definición y propósitos
- 3.2 Proceso de construcción
- 3.3 Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo
 - 3.3.1 Dominios
 - 3.3.2 Competencias
 - 3.3.3 Desempeños

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

V. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de dominios, competencias y descriptores de desempeño

Anexo 2: Reporte de los agentes educativos participantes del proceso de construcción del Marco de Buen Desempeño del Directivo.