



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**FUNCIONES DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN ESCOLAR**

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
EDUCACIÓN PRIMARIA

AUTOR

BARRIGA VELÁSQUEZ JOSÉ REYNALDO

ASESOR

MG. BERNAL TORRES SERGIO

LIMA – PERÚ

2019

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por fortalecerme día a día.

A mi familia por el amor, la confianza y el apoyo constante que me brindan en la realización de mis metas.

# ÍNDICE

<b>CARÁTULA.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>iii</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>v</b>
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR</b>	
1.1. Definición de dirección escolar.....	6
1.2. Importancia de la dirección en la eficacia de la Institución Educativa.....	7
1.3. Director como responsable de la gestión pedagógica y administrativa.....	8
1.4. Calidad educativa.....	13
<b>CAPÍTULO II: EL TRABAJO DIRECTIVO</b>	
2.1. Conceptualización de trabajo directivo.....	16
2.2. Responsabilidades del director.....	17
2.3. De las funciones a los roles. Los comportamientos de un directivo.....	20
2.4. Comportamientos que desarrolla un directivo como líder de una organización...	24
<b>CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR</b>	
3.1. La gestión escolar.....	27
3.2. Estrategias para una buena gestión escolar en los aprendizajes.....	30
3.3. La gestión educativa en el contexto de reforma de la escuela.....	31
3.4. Cómo Mejorar el Clima escolar y el trabajo en equipo.....	33
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>39</b>

## **PRESENTACIÓN**

En el presente trabajo se analiza las diferentes funciones que ejerce el director en la gestión escolar, entendiendo que está en él la representación legal y quien tiene la autoridad para tomar las decisiones en beneficio de la institución.

En el primer capítulo se describe los Fundamentos de la Dirección Escolar y la importancia de la misma. Asimismo se describe el rol que cumple el director como líder pedagógico, en busca de la calidad educativa.

El segundo capítulo se refiere al Trabajo Directivo, siendo las funciones y roles los que determinan el comportamiento de un directivo, favoreciendo el desempeño de éste como líder de su organización.

En el tercer y último capítulo se presentan las Estrategias de Dirección en la gestión escolar, enfatizando a ésta como generador de políticas innovadoras institucionales que abarca a toda la comunidad educativa para alcanzar las metas propuestas.

El uso de estrategias adecuadas, un buen clima escolar y sobre todo el trabajo en equipo no sólo mejora los aprendizajes sino todo el contexto de la escuela.

## RESUMEN

La función escolar está entendida como la acción de dirigir, sostener y administrar, en sus diferentes formas, una institución educativa. Esta acción de dirigir la institución educativa está dada por el director.

El Ministerio de Educación, reconoce la importancia que tiene en una institución la función directiva, en la cual, el director escolar es el conductor y generador de la toma de decisiones.

El director, como líder pedagógico, es fundamental en la institución, ya que es reconocido como la máxima autoridad en la institución para llevar a cabo, a través de estrategias, el proceso educativo de cambio y transformación del estudiante en sus diversos saberes.

Generar un óptimo clima organizacional es importante, ya que ello permitirá aprovechar toda la capacidad del docente y del equipo en general.

Finalmente podemos decir que el éxito o fracaso de una gestión escolar, recae principalmente en el director, el cual debe trabajar en conjunto con los demás actores educativos y así lograr los planes trazados por la comunidad educativa.

**PALABRAS CLAVES:** Director, Estrategias, Función Directiva, Líder, Gestión Escolar.

## ABSTRACT

The school function is understood as the action of directing, sustaining and managing, in its different forms, an educational institution. This action of directing the educational institution is given by the director.

The Ministry of Education recognizes the importance of the directive function in an institution, in which the school director is the driver and generator of decision-making.

The director, as a pedagogical leader, is fundamental in the institution, since he is recognized as the highest authority in the institution to carry out, through strategies, the educational process of change and transformation of the student in his various knowledge.

Generating an optimal organizational climate is important, since this will allow taking advantage of the full capacity of the teacher and the team in general.

Finally we can say that the success or failure of a school administration falls mainly on the director, who must work together with the other educational actors and thus achieve the plans drawn up by the educational community.

**KEY WORDS:** Director, Strategies, Directive Function, Leader, School Management.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR

### 1.1. Definición de dirección escolar

El desarrollo de las acciones de la dirección escolar, se relaciona con los procesos de la gestión educativa en el que se involucra la planificación y la organización, en cuyo trabajo la responsabilidad del director como líder es importante toda vez que despierta el interés de los comprometidos en la planificación.

La dirección escolar monitorea el trabajo a realizar, involucra a los miembros de la comunidad educativa a fin de que todos demuestren sus esfuerzos y la buena voluntad para alcanzar los propósitos y las mejoras en el desarrollo de la gestión y en los aprendizajes de los estudiantes.

Con respecto al concepto de la dirección escolar podemos definirlo como el camino adecuado para mejorar la eficiencia y eficacia que deben de gozar los centros educativos.

Para contribuir al éxito escolar, la dirección debe dar seguimiento a ciertos indicadores como: resultado académico, participación, efectivas pasantías pedagógicas, infraestructura adecuada a fin de optimizar los aprendizajes, la organización escolar, la previsión de actividades, la dirección y ejecución que permitan unificar las proyecciones de cómo debe superar la institución en el orden pedagógico y de gestión.

## **1.2 Importancia de la dirección en la eficacia de la Institución Educativa**

Cuando analizamos a una institución educativa consideramos que las buenas acciones del director, como líder de la institución, tienen en cuenta la planificación y organización que orienta a la buena imagen institucional. Sin embargo sabemos que existen instituciones que se van a la decadencia por falta de un buen liderazgo y por la falta del cumplimiento de los procesos de la gestión educativa por parte del director.

Los resultados de la buena gestión se da cuando se han puesto en evidencia el manejo de todos los procesos de la administración, es decir, se ha previsto lo que se debe hacer con la planificación, el orden y la estructura institucional a través de una buena organización; el manejo del cumplimiento de acciones o actividades a través de una buena dirección y el trabajo permanente de coordinación hablando el mismo lenguaje en todas las actividades de gestión educativa, por ultimo no dejará de estar presente la labor de supervisión, monitoreo, acompañamiento, control y evaluación para reportar logros y propósitos alcanzados.

Sin embargo, toda la labor de gestión administrativa no será posible si antes no se ha trabajado un proceso de indagación o investigación que, a manera de diagnóstico, nos reporta los problemas, las dificultades o debilidades que se encuentran dentro o fuera de la institución; por el cual nos informaremos de la realidad contextual para reflexionar sobre las causas y trabajar las propuestas de alternativas de solución que se pueden dar no solo con la participación del director, sino con la comunidad educativa en pleno comprometida en la mejora y la calidad que debe demostrar la institución.

Para el trabajo de la dirección escolar institucional el director debe tener una serie de características personales y profesionales que lo distinguen de los demás como: saber dirigir, planificar, organizar, dialogar, escuchar y tener buenas relaciones sociales.



Consideramos que una institución educativa requiere de un director con una buena calidad profesional y que demuestre idoneidad en su trabajo directivo como representante de la institución, toda vez que su servicio no solo está en relación de los estudiantes y docentes sino también en beneficio de todos actores educativos.

### **1.3 Director como responsable de la gestión pedagógica y administrativa**

El director debe poner en práctica todo su profesionalismo, habilidades y experiencias para desarrollar su trabajo cotidiano. De él dependerá el prestigio institucional y las acciones de coordinación con la comunidad educativa.

En este sentido debe tener en cuenta la organización de su tiempo diario, planificando tareas diarias o semanales, así como actividades mensuales que son derivadas del proyecto educativo anual (PEA)

Por otro lado delega responsabilidades es decir que encarga funciones al grupo de trabajo que ha sido designado para llevar a cabo tareas importantes de la gestión institucional.

Delegar responsabilidades significa dar un voto de confianza al equipo a fin de cumplir tareas importantes que requiere la institución.

El director puede organizar grupos de trabajo:

- a) **Grupo Pedagógico:** funciona como un equipo responsable que tiene a su cargo el acompañamiento y conducción de las tareas educativas institucionales a través de la puesta en marcha del proyecto curricular del centro educativo para fortalecer los desempeños académicos, la mejora de la infraestructura que permita brindar un servicio agradable en los aprendizajes.
- b) **Grupo de Gestión:** Tiene a su cargo la planificación, organización y las diversas normas a cumplir por la institución educativas; este equipo debe solicitar la

participación de todos los integrantes de la comunidad educativa a fin de decidir qué acciones o actividades deben cumplirse previa investigación y brindar las condiciones favorables para desarrollar los aprendizajes.

- c) **Grupo de Evaluación**: Este grupo tiene a su cargo desarrollar el proceso de evaluación institucional para lo cual se han elaborado criterios e indicadores; este equipo deberá tener instrumentos para verificar el desempeño docente y el recojo de información como proceso de información de los aprendizajes.



Figura 1: Delegación de equipos docentes. Elaboración propia

Como otras partes de las habilidades que tiene el director para el cumplimiento de sus funciones son las que seguimos describiendo a continuación:

- ✓ **Toma decisiones:** Orientadas hacia la proyección de la institución, la función que cumple, los valores y propósitos del proyecto educativo institucional.

Orientada a dar el cumplimiento efectivo del logro de los objetivos como alcanzar las líneas estrategias y políticas educativas de la institución.

- ✓ **Reuniones con la comunidad educativa**

Es importante propiciar reuniones con los integrantes de la comunidad educativa que debe estar dirigida por el director precisando propósitos para alcanzar objetivos en la reuniones. Que pueden ser de carácter informativo, de consulta, de organización de técnicas y de procesos de evaluación

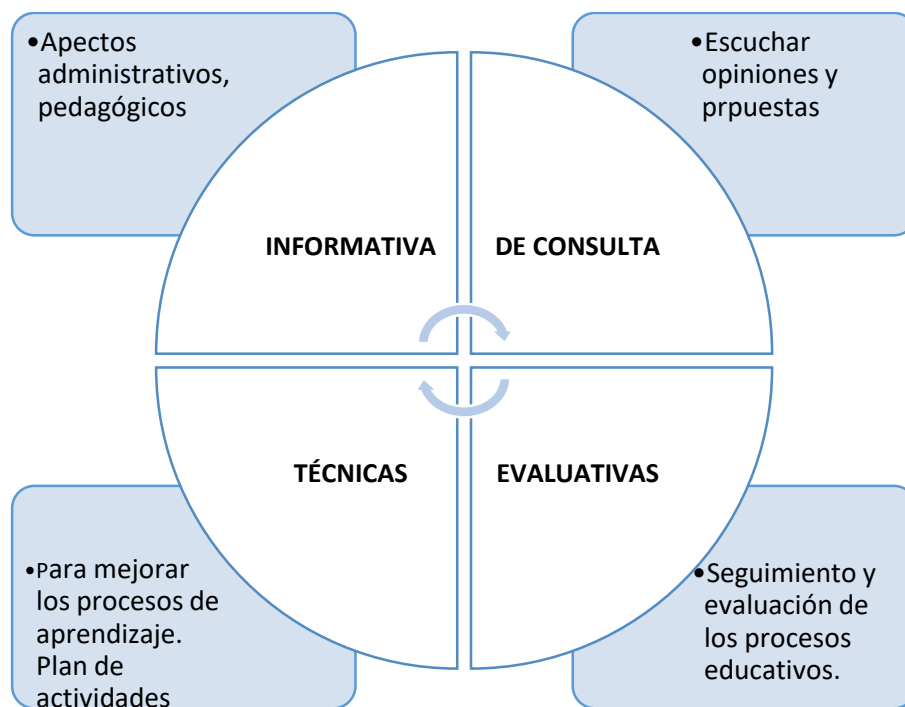


Figura 2: Tipos de reunión directivas. Elaboración propia

✓ ***Establecer un clima que favorezca el proceso de aprendizaje***

Mantener un entorno socio psicológico positivo en la institución educativa generado por la práctica de valores con la participación del personal directivo, docentes padres de familia y estudiantes.

✓ ***Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa***

Ante conflictos que se genera en la institución entre dos o más personas el director debe intervenir de manera imparcial a fin de controlar y dar solución a los problemas surgidos, evitando que afecte el clima institucional.

✓ ***Organiza reuniones con la comunidad educativa para informar sobre la implementación del plan institucional.***

Organiza reuniones con la comunidad educativa para informar sobre la implementación del plan institucional. El desarrollo del plan implementado requiere de la participación y colaboración de la comunidad educativa, para ello el director responsable de dicha planificación deberá informar de manera permanente sobre el trabajo del plan institucional.

✓ ***Convoca a la participación de padres y madres de familia.***

Teniendo en consideración la importancia de la participación de los padres de familia en el desarrollo de las actividades educativas, toda vez que son los pilares en la formación de sus hijos, ellos deben de estar involucrados de manera activa en los diversos grupos de trabajo para desarrollar actividades planificadas en el proyecto educativo anual, sobre todo cuando estas

actividades están relacionadas con los aspectos pedagógicos. Su participación plena será cuando se organiza escuela de padres y madres, comités de gestión educativa, responsabilidad en el refuerzo académico, la organización del club de tareas y otros.

✓ ***Seguimiento a los indicadores educativos***

El director como responsable de la institución debe supervisar el cumplimiento de los indicadores educativos como los estadísticos en cuanto a asistencia, rendimiento académico y repitencia. Asimismo estos indicadores tendrán que ver con los procesos pedagógicos que incluye el currículo, la práctica pedagógica, los ambientes de gestión. Por ultimo otros de los indicadores están relacionados a la gestión institucional el cual debe reflejar la puesta en práctica del liderazgo, en el desarrollo de los planes, las normas, los incentivos de mejora.

✓ ***Da por finalizado el año escolar***

La conclusión del año escolar, se ve reflejado con los resultados del esfuerzo del trabajo colectivo donde han participado los miembros de la comunidad educativa.

✓ ***Da cuentas***

En cumplimiento a las funciones que le asiste al director él debe dar cuenta periódicamente sobre el desarrollo institucional, para lo cual estará presente en todo tipo de reunión que se organice con docentes y padres de familia.

#### **1.4. Calidad educativa**

Toda institución escolar debe ofrecer el servicio de una buena calidad educativa, ésta será de satisfacción del personal directivo, administrativo, padres de familia y sociedad ya que producirá satisfacción en los educandos si su aprendizaje es significativo, es decir, un aprendizaje que le servirá para la vida y en su actuación para la comunidad y la sociedad; del mismo modo los padres de familia se sienten debidamente atendidos por la buena educación de sus hijos; sabemos que hoy en día existen muchas necesidades de las que debe estar atenta la educación educativa para dar el apoyo en la solución de estas necesidades que no solo será del estudiante sino también del medio ambiente de su contexto personal y familiar. En este servicio de calidad el director y todo el personal tendrá la responsabilidad de innovar modelos de organización, de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, capacitando a los docentes para que estén al tanto en el avance de la ciencia y la tecnología y tener una cultura de cambio que permita lograr dicha calidad.

##### **Elementos fundamentales de calidad**

Como lo considera vivos en la calidad se establece trece principios. De las que he podido entender, son las siguientes:

1. Empezar la eficiencia y el trabajo desde el inicio.
2. Atender las necesidades e intereses de los que lo requieren
3. Indagar soluciones a los casos problemáticos.
4. Tener buen ánimo y proyectarse al futuro.
5. Dar buen trato al usuario.
6. Ser cumplido en las tareas

7. Tener el valor de la puntualidad.
8. Ser solidarios con los compañeros de trabajo
9. Reconocer los errores para enmendarlos.
10. Ser honesto y humilde para aprender y enseñar
11. Estar previsto, ser ordenado y organizado para el trabajo.
12. tener responsabilidad para generar confianza en los demás

# DIRECCIÓN ESCOLAR

**PROCESO PARTICIPATIVO,  
PLANIFICADO Y ORGANIZADO**

*Objetivo*

*Dirigido por*

**MEJORAS DE  
APRENDIZAJES**

**DIRECTOR**

*para*

*Promueve*

*Habilidades*

**CALIDAD  
EDUCATIVA**



*A través*

- Manejo del tiempo*
- Delega responsabilidades*
- Toma decisiones*
- Organiza y dirige reuniones*
- Propicia buen clima institucional*
- Resuelve conflictos*
- Informa del Plan Escolar Anual*
- Seguimiento a indicadores educativos*
- Organiza clausura escolar*
- Rinde cuentas*

**GESTIÓN  
ÓPTIMA**

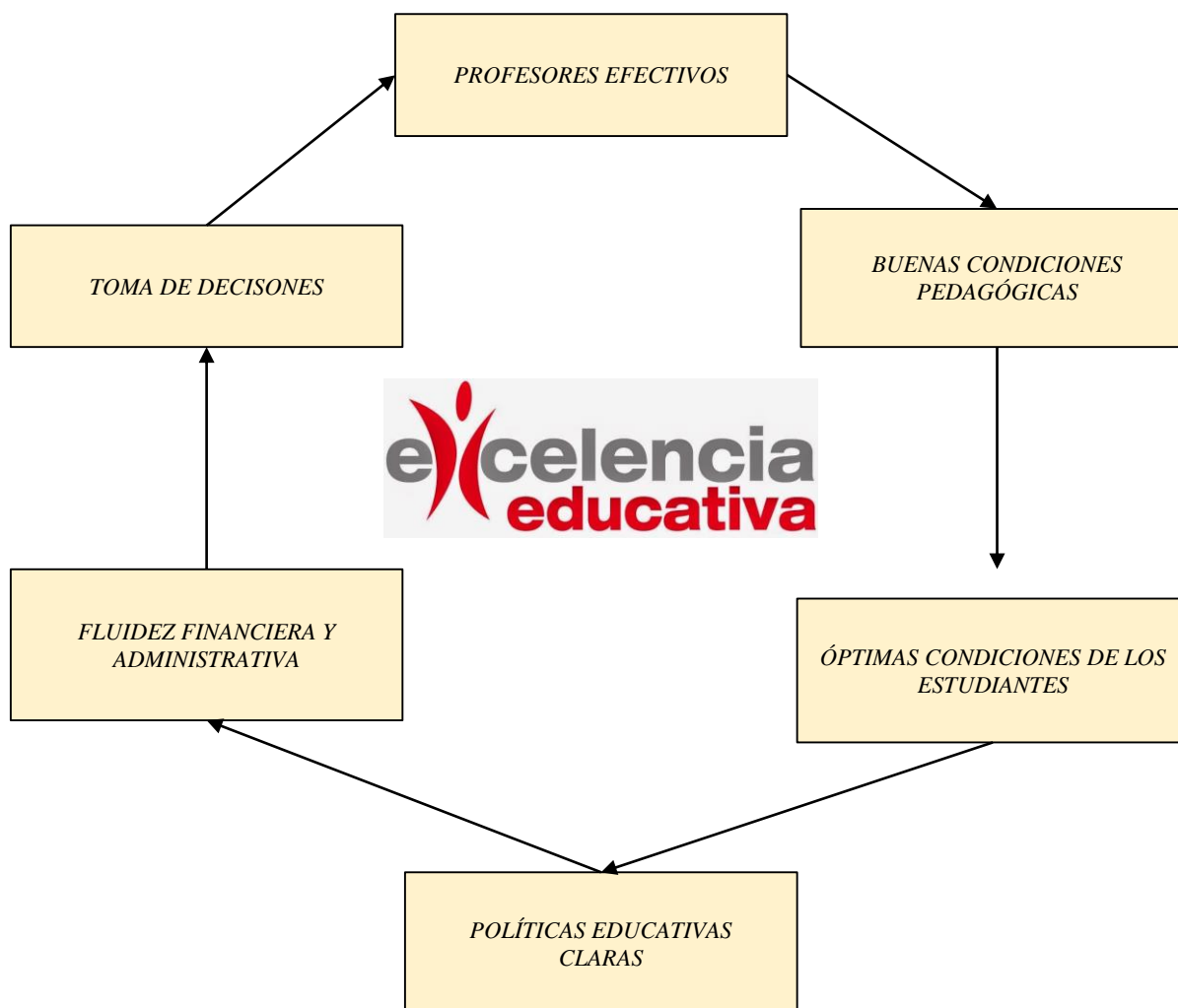


## CAPÍTULO II

### EL TRABAJO DIRECTIVO

#### 2.1. Conceptualización del trabajo directivo

El trabajo directivo es de responsabilidad del director, quien cumple funciones para el desarrollo de actividades de gestión administrativa y pedagógica, y toma decisiones para el mejoramiento de servicio de calidad tratando de llegar a la excelencia educativa en su institución.



*Figura 3: Factores del trabajo directivo. Elaboración propia*

Todo director debe contribuir en el trabajo efectivo que desarrolla el docente como responsable del aprendizaje de los estudiantes; debe garantizar el funcionamiento efectivo de su institución para la satisfacción del entorno social; por lo tanto el director debe crear condiciones, positivas en el hecho pedagógico y garantizar el funcionamiento adecuado de una administración educativa agradable con procesos e insumos que requieren su funcionamiento.

## **2.2. Responsabilidades del director**

Las organizaciones para la realización de sus diferentes tareas que deben de efectuar los directivos y la conducta que éstos deben de tener, determinan funciones específicas para la realización de las mismas.

En el año 1949, Fayol determinó las cinco tareas directivas que consideró más significativas: planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar, sin ningún criterio de jerarquía.

Posteriormente (1978), Newman asigna al directivo las siguientes funciones:

- Planificar: Es el proceso por lo que se determina aquello que debe de hacerse.

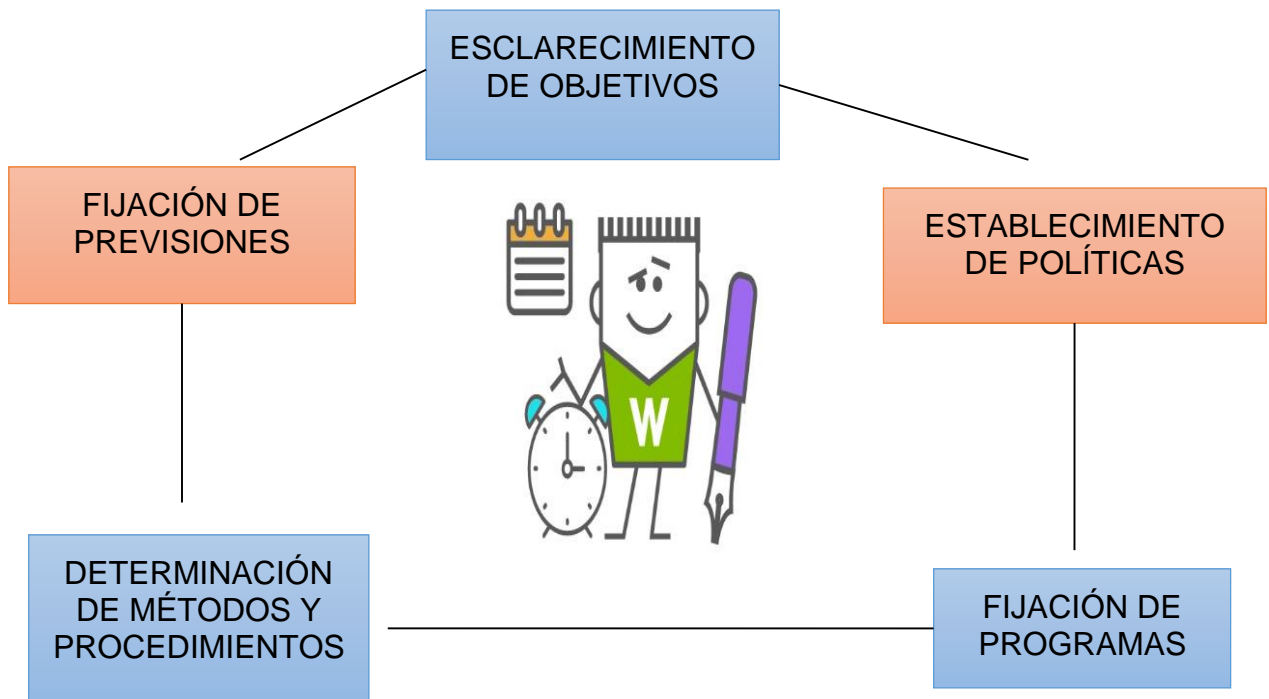


Figura 4: La planificación directiva. Elaboración propia

- **Organizar:** Codificar actividades para ejecutarlas con la participación de los actores educativos.
- **Coordinar los recursos:** Adquirir los elementos necesarios para la realización de programas
- **Dirigir:** Orientar el trabajo de los responsables de la estructura orgánica de la institución
- **Monitorear:** Supervisar el desarrollo de actividades sobre todo aquellos que deben ser adecuados.

Owens considera que en un directivo es imprescindible llevar a cabo:

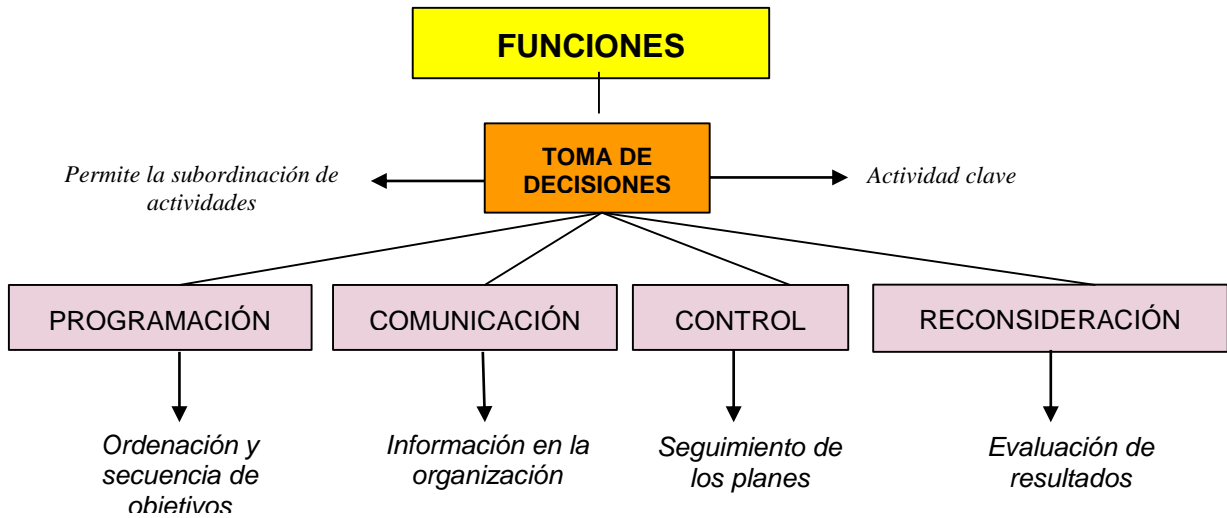


Figura 5: Funciones de un directivo según Owens. Elaboración propia

Una aportación importante fue la de Aurelio Villa (1995), quien citó a Álvarez (1988) en las funciones de un directivo:

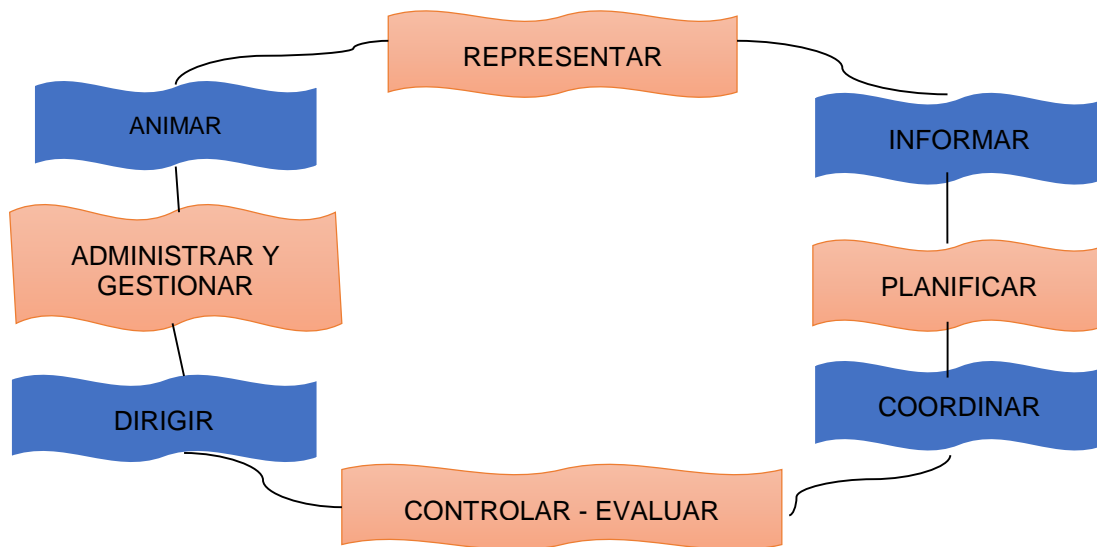


Figura 6: Funciones de un directivo según Álvarez. Elaboración propia

- A. Representar:** Podría ser incluida conceptualmente en la función de dirigir, pero el autor ha considerado darle un rasgo específico por su alcance político y simbólico en el caso de los directores escolares.
- B. Informar:** La gestión realizada por cualquier directivo que cumple funciones humanas, políticas y culturales.
- C. Planificar:** que significa prever actividades respecto a las necesidades establecimiento propósitos pertinentes.
- D. Coordinar:** Armonizar el trabajo para que se dé un desarrollo coherente y unificado entre los planes y programas, así como del empleo de los recursos.
- E. Controlar - evaluar:** Seguimiento y acompañamiento al trabajo educativo así como a los mecanismos de reajuste oportunos.
- F. Dirigir:** Al equipo de profesionales.
- G. Administrar y gestionar recursos:** Establecer y dosificar tiempo, rutinas y recursos.
- H. Animar:** Motivación e implicancia de los actores en la cultura de la institución o del servicio.

### **2.3. De las funciones a los roles. Los comportamientos de un directivo.**

El trabajo de un director es atender la gestión pedagógica y administrativa teniendo en cuenta los periodos y tiempos de trabajo cumpliendo acciones que son de sus funciones.

Los estudios de Mintzberg han partido de la observación del trabajo de diversos directivos y de la descripción de sus comportamientos hasta llegar a la categorización de los roles de esta profesión que se indican en los cuadros siguientes:

### **Roles interpersonales**

- Representante
- Líder
- Enlace



### **Roles informativos**

- Monitor
- Difusor
- Portavoz



### **Roles decisorios**

- Emprendedor
- Solucionador de conflictos
- Asignador de recursos
- Negociador



*Figura 7:* Los roles directivos según Mintzberg.

Nota: Fuente: <http://274sanievas.blogspot.com/2017/10/roles-gerenciales-de-mintzberg-y-un.html>

Otros autores, han realizado estudios acerca de las funciones directivas desde perspectivas múltiples e interrelacionadas entre sí para poder dar una respuesta más ajustada a la realidad. J. Rul considera que la relación entre funciones y roles directivos se establece básicamente a tres niveles. Para ello todo directivo desarrolla una serie de macro funciones o competencias directivas primordiales.



*Figura 8:* Competencias directivas. Elaboración propia

Por otra parte, el mismo autor señala que el directivo ejerce sus competencias en el seno de una institución o servicio que viene caracterizado por una estructura (organización), un funcionamiento (gestión) y una cultura del grupo humano que lo constituye. Así que, a partir de estos tres factores, concreta unas competencias específicas:



Figura 9: Competencias específicas de un directivo. Elaboración propia.

Realizando un análisis de la propuesta de J. Rul, podemos determinar que las funciones clásicas asignadas a los directivos han sufrido una importante transformación con el paso del tiempo, surgiendo nuevos comportamientos relacionados con la cultura la que implica directamente al directivo.



Figura 10: Diferenciación de las funciones de un director. Elaboración propia



## 2.4. Comportamientos que desarrolla un directivo como líder de una organización

De acuerdo a la literatura de nuestro trabajo en relación al comportamiento de un directivo, podemos precisar que el liderazgo se refiere a la función que tiene para ilusionar, encauzar y cohesionar equipos (García, S; Dolan, S., 1997), refiriéndose básicamente al comportamiento de éste en relación a la interacción con las personas a las cuales dirige.

Tomando numerosos estudios, Smith y Andrews (1989) sintetizan una serie de rasgos que sugieren las características de un líder:



Figura 11: Características de un líder según Smith y Andrews. Elaboración Propia

Por otra parte, los estudios de Pascual e Immegart (1994) refieren a las diferencias que según ellos existen entre dirección y liderazgo. Una de ellas se relaciona al cumplimiento de las funciones normativas y operativas; y la otra implica fundamentalmente en la toma de decisiones.

Entendiendo que dirección y liderazgo son complementarios, las dimensiones que expresan el poder de la dirección, entendida como liderazgo, son:

- Poder institucional: Capacidad de obrar propio de un jefe (funciones)
- Poder personal: Capacidad de influencia (propia de un líder - moral)

Ambas dimensiones identifican los componentes que inciden en la conducta de un directivo: la competencia profesional y la capacidad personal.

Algunos autores consideran que los mejores líderes deberían combinar dos tipos de liderazgos

Transaccional vs. Transformacional		
	Transaccional: Gerente	Transformacional: Líder
<b>Actitud hacia metas</b>	Poco personal, pasivo	Personal, activo
<b>Concepto del trabajo</b>	Negociación y coerción Reduce opciones Evita riesgo	Ideas nuevas Aumenta opciones Riesgo
<b>Relaciones con otros</b>	Poca relación emocional Proceso sobre sustancia	Empatía y emoción Sustancia sobre proceso
<b>Sentido de "Yo"</b>	Perpetuar y fortalecer instituciones existentes	Alterar las relaciones

Figura 12: Diferencia entre un líder transaccional y transformacional

Nota: Fuente: <https://app.emaze.com/@AQCWIOFW>

Con lo descrito hasta ahora, el trabajo del director debe estar centrado en el liderazgo transformacional, pues identifica al líder por su carisma, por su visión, por su consideración individual, por su estimulación intelectual y por su motivación.



## CAPÍTULO III

### ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR

#### 3.1. La gestión escolar

La palabra gestión, es usada en el mundo empresarial y concierne a la gerencia; de tal modo que se define a la gestión como un conjunto de operaciones que se lleva a cabo para resolver una cosa. La gestión es concebida como la ejecución y el seguimiento de los diferentes componentes que harán que las instituciones educativas logren sus objetivos

Por consiguiente, la gestión requiere que cada uno de sus actores, asuma el compromiso institucional poniendo en práctica los buenos principios en las diversas actividades a ejecutarse. Desde este punto de vista, aplicar técnicas de gestión se hace muy importante para que toda institución alcance los objetivos previstos.

Gestión escolar sin embargo, hace referencia al proceso que resalta la responsabilidad de trabajar en equipo e involucra tres componentes de la labor educativa: Construcción, diseño y evaluación. La gestión escolar puede generar nuevas políticas institucionales, es decir, poner por escrito nuevas e innovadoras guías para todos los miembros de la comunidad educativa. La gestión escolar hace posible que todos los actores educativos se involucren de forma democrática y participen en los proyectos, que estarán acorde a la realidad de cada institución, para de esta manera apoyar la labor de los docentes, del director y de su equipo en general.

Si queremos lograr las metas provistas será necesario realizar un diagnóstico, establecer objetivos, metas y definir las estrategias a utilizarse, además de ello debemos tener en cuenta los recursos tanto técnicos como humanos.

Grandes áreas de la gestión escolar:

**a. Gestión institucional:**

Identifica las diferentes maneras en que están organizados los actores educativos tanto en la planeación, programación y evaluación de las actividades realizadas para el buen desempeño institucional. También supervisa y maneja los recursos financieros, materiales y humanos que cada institución posee de acuerdo a su realidad.

**b. Gestión pedagógica:**

Está referida a las diferentes actividades que realizan la institución y los integrantes de la comunidad educativa. El proceso de la enseñanza y aprendizaje así como la diversificación de la curricular, las estrategias, la evaluación de los saberes, el quehacer del docente, las pasantías pedagógicas, el dominio y el manejo de los diferentes enfoques pedagógicos, la relación que hay con los estudiantes y la formación actualizada del docente, están involucrados en este proceso.

**c. Gestión administrativa:**

Aquí se ve la forma en que se van a administrar estratégicamente todos los recursos que tenga la institución. Estos recursos pueden ser humanos, financieros y materiales. Aquí se ve la forma de cómo se va a manejar responsablemente este conjunto de bienes, así también como de tiempo, seguridad e higiene. Haciendo que se cumpla las normas de cada uno de estos. Se busca formas estratégicas para el buen manejo de estos recursos, no solamente los

ya mencionados, sino también los de tiempo, seguridad y de control de la información con el fin de beneficiar el procesos de enseñanza y aprendizaje.

#### d. Gestión comunitaria:

Esta gestión tiene la función de involucrar a la institución educativa con la comunidad y mediar en la coordinación de objetivos e intereses de esta. Abarca además las relaciones de la institución educativa con la sociedad y la interinstitucional, haciendo partícipes a los padres y madres de familia, a las organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, etc.

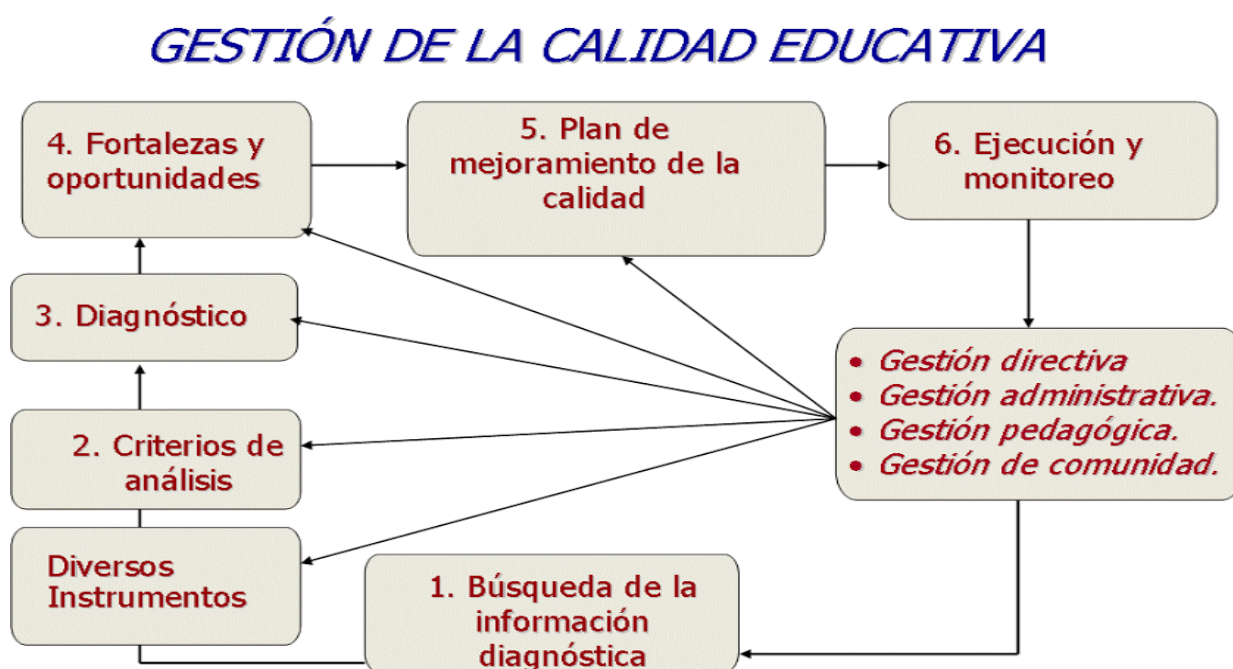


Figura 13: Gestión de una calidad educativa

Nota: Fuente: <https://sites.google.com/site/maestriabogota/Home/modulos/diagnostico-de-la-gestion-educativa>

### **3.2. Estrategias para una buena gestión escolar en los aprendizajes**

Reconociendo que cada institución educativa tiene características diferentes, cabe preguntarse: ¿Qué acciones realizan las instituciones para la mejora de los aprendizajes? ¿Qué estrategias, se pueden utilizar para que las escuelas de la región mejoren su gestión?

- 1) Instituir metas claras para todos y cada una de las autoridades y plana docente, para, de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos en los aprendizajes de los estudiantes.
- 2) Conocer el lugar donde la comunidad educativa se desenvuelve, para así poder saber cómo es la realidad en ese lugar, como son sus relaciones sociales, sus costumbres y de esta manera saber que recursos utilizar para un buen aprendizaje.
- 3) Favorecer la autorregulación institucional llevando un control de los recursos en función a logros en los aprendizajes.
- 4) Adaptarse a los nuevos cambios institucionales que pueden suscitarse, sea esta de forma planificada o imprevista, no pueden de ninguna manera afectar los objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes a largo plazo.
- 5) Realizar acuerdos con las instituciones locales que se encuentran alrededor de la comunidad educativa, para que todos unidos puedan alcanzar un conjunto de objetivos que beneficien a los estudiantes.
- 6) Sentirse parte de la comunidad, significará ser más eficiente para la delegación y distribución de los bienes. Asimismo habrá una transparencia al momento de rendir cuentas. Todo esto en función de las metas y de la adquisición de los saberes del educando.

### **3.3. La Gestión educativa en el contexto de reforma de la escuela**

La escuela como organización escolar sostiene su organización histórica y es el lugar social donde se han dado pocas transformaciones.

Dicha posición se evidencia en la mayoría de escuelas del país, donde encontramos:

- Una gestión escolar uniforme con experiencias comunes de enseñanza, concentrada en lo administrativo y divorciada de los aprendizajes.
- Una estructura escolar rígida en su estructura.
- Instrumentos de dirección solamente normativos y poco eficaces.
- Los proveedores de los recursos son únicamente la familia y la comunidad.
- Escepticismo, dependencia y conflicto como estilos de relación entre los diferentes participantes de la comunidad educativa.
- Autoritarismo o permisividad de los directivos en las prácticas laborales.
- Verticalismo de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

Casi todas las escuelas tienen insuficiencias y presentan dificultades manifestadas en el escaso logro de aprendizajes de sus alumnos, reflejado en la mínima formación integral, lo que genera una toma de acción urgente para impulsar sus funciones.

La escuela requiere cambios estructurales que generen aprendizajes de calidad, siendo el liderazgo pedagógico, sobre todo la función directiva fundamental.



Se proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de:

- Una gestión escolar basada en los aprendizajes, con un equipo directivo capaz de permitir las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes deseados por los estudiantes.
- Una estructura escolar democrática, teniendo en cuenta el contexto y las necesidades de la escuela.
- Una escuela que propicie una convivencia democrática e intercultural entre los actores de su comunidad educativa (docentes, alumnos, personal administrativo, familia, comunidad).

Así, se organiza el modelo de escuela en tres componentes cuya integración permitirá determinar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes:

A. Gestión de los procesos pedagógicos: Conjunto de acciones organizadas y relacionadas entre sí, dirigidas por el colectivo de una escuela, gerenciado por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

B. Convivencia democrática e intercultural: Es el conjunto de condiciones q para promover y generar la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo.

C. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad, estableciendo una alianza que contribuye a la mejora de los aprendizajes y a la promoción del desarrollo local.

### 3.4. Cómo Mejorar el Clima escolar y el Trabajo en Equipo

Se define al clima como una serie de características que se encuentran en un ambiente laboral y que ejerce una influencia sobre el comportamiento, conducta o ánimo de las personas. Esta serie de características se origina y desarrolla en las relaciones que existen entre las personas y el conjunto de circunstancias de la organización. Las personas que desarrollan sus actividades en una organización perciben y describe el clima en función de sus propias percepciones.

En referencia al clima escolar, el Ministerio de Educación peruano expresa: “Un clima institucional agradable existe cuando los estudiantes perciben a su Institución Educativa como un lugar acogedor, en el cual se sienten seguros, acompañados y queridos. Un ambiente de este tipo presta las condiciones favorables para el desarrollo de las habilidades y competencias, generando el logro de los aprendizajes”.

- Características de las escuelas con clima escolar positivo
  - ✓ Los profesores y alumnos tienen un conocimiento continuo, académico y social.
  - ✓ Prevalece el respeto entre los profesores y alumnos motivando una atmósfera de respeto mutuo en la escuela
  - ✓ Clima de confianza.
  - ✓ Sentimiento de bienestar entre los profesores y alumnos. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.
  - ✓ Coherencia, prevaleciendo un espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia al sistema.

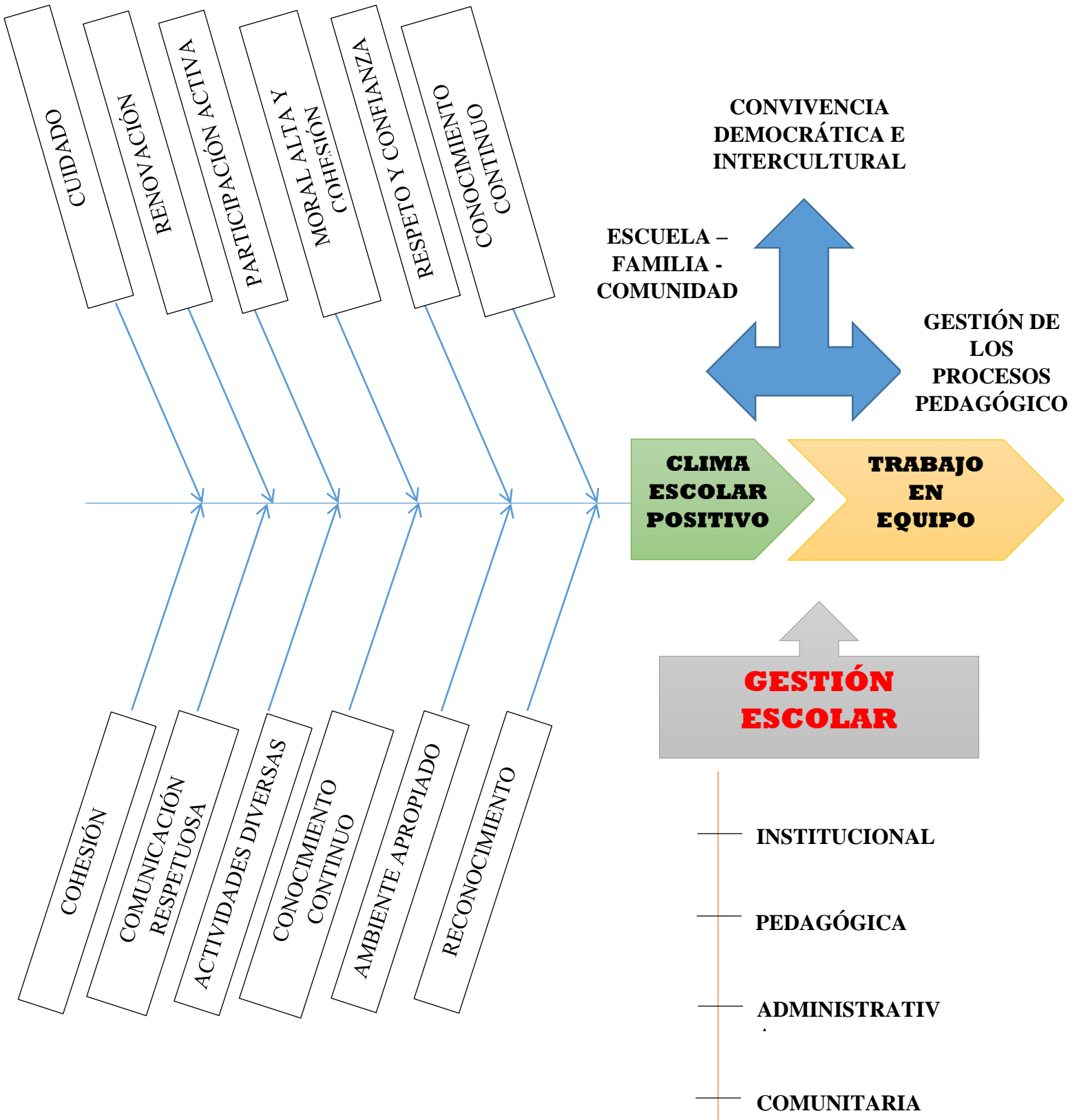
- ✓ Participación activa de los miembros de la institución, involucrándose en las decisiones de la escuela.
- ✓ La escuela es capaz de cambiar, desarrollarse pero sobre todo crecer.
- ✓ Propician una atmósfera de tipo familiar, focalizándose en las necesidades de los estudiantes.
- ✓ Reconocimiento y valoración.
- ✓ Ambiente físico adecuado con el objetivo de brindar espacios agradables para la comunidad educativa.
- ✓ Desarrollo de actividades variadas y entretenidas para la integración de los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Comunicación respetuosa y efectiva entre los actores del sistema educativo.
- ✓ Cohesión en cuerpo docente generando un espíritu de equipo donde el trabajo que se realice sea entusiasta, agradable, desafiante y con compromiso por desarrollar relaciones positivas con los padres y alumnos.

Así como existen climas positivos, también hay climas escolares negativos del desarrollo de los actores de la comunidad educativa, los cuales generan estrés, irritación, desgano, depresión, falta de interés y una sensación de agotamiento físico (Arón y Milicic, 1999).

Según la percepción de los Docentes, un clima negativo desvía la atención de los objetivos y metas, es una fuente de desmotivación, disminuye el compromiso de éstos con la escuela y las ganas de trabajar. (Raczynski y Muñoz, 2005).

En los estudiantes un clima negativo puede generar apatía y desgano por la escuela, temor al castigo y a la equivocación (Ascorra, Arias & Graff, 2003).

Además estos climas vuelven invisibles los aspectos positivos, por lo tanto, generan una percepción sesgada que amplifica los aspectos negativos, volviéndose las interacciones cada vez más estresantes e interfiriéndose una resolución de conflictos constructiva.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** La función del representante de la institución educativa (director) es trascendente puesto que es la máxima autoridad en la institución educativa y es el que responde por el buen funcionamiento de la institución ofreciendo las pautas del trabajo pedagógico, administrativo y comunitario, en pro de los objetivos escolares.

**SEGUNDA:** Las habilidades del director como líder pedagógico apuntan a mejorar los aprendizajes, en búsqueda de la calidad educativa que resulta de una gestión óptima en sinergia con la comunidad educativa.

**TERCERA:** El trabajo directivo debe incluir dos tipos de liderazgo: transformacional y transaccional, lo cual garantizaría la eficiencia de su administración a través del cumplimiento de sus funciones, creando condiciones favorables para el hecho pedagógico.

**CUARTA:** La gestión escolar, es efectiva cuando el clima institucional y el trabajo en equipo lo acompañan, colocando énfasis en la gestión pedagógica, a través de una participación activa de la comunidad educativa, respetando la interculturalidad y creando una interrelación entre la institución educativa la familia y la sociedad.

## **SUGERENCIAS**

**PRIMERA:** Los directores deben cumplir su labor de liderazgo y de autoridad y hacer que se respeten las jerarquías para el buen orden institucional.

**SEGUNDA:** El director debe ser el promotor de un ambiente de cultura en su institución proponiendo proyectos relacionados al avance de la ciencia y tecnología.

**TERCERA:** Los directores deben estar debidamente capacitados y actualizados en temas de la administración educativa y de la gestión pedagógica a fin de cumplir sus funciones de monitoreo supervisión y control.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALVAREZ, M. Y OTROS (2000) - "El Proyecto Educativo de la Institución Escolar"-  
Editorial Graó

ARÓN, A.M. & MILICIC, N. (1999). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. Revista Psykhé, 2 (9), 117-123.

CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.)

CANTÓN MAYO (2000). "Las organizaciones escolares: hacia nuevos modelos." - Buenos Aires – FUNDEC

FISCHMAN, D. (2005) .Líder transformador. Lima UPC

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A. (2010). El líder resonante crea más. Barcelona: DEBOLSILLO.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Clima Institucional. Lima, Perú

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2003). Ley General de Educación. Ley 28044. Lima: Ministerio de Educación.

MURILLO, F. (2002, Julio-agosto). El clima como factor de eficacia escolar. Organización y Gestión Educativa, 7-12.



## **PÁGINAS WEB DE CONSULTA**

CASANOVA, M. O., ÁLVAREZ, I. M., y GÓMEZ, I., (2009) Propuesta de indicadores para evaluar y promover el aprendizaje cooperativo en un debate virtual [artículo en línea].

EDUTECH, Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Núm. 28/ marzo 2009. Recuperado

de

<http://edutech.rediris.es/revelec2/revelec28/>.

MINEDU (2005). Compromisos de la Gestión Escolar .

(Consultado el 05 de Abril del 2019 )

Disponible en URL:

<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

MINEDU (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo

(Consultado el 19 de Marzo del 2019 )

Disponible en URL:

[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Pacheco, M (2011) Características del Liderazgo. (Consultado el 21 de marzo 2019).

Disponible en URL:

<http://www.tumundoescolar.net/conociendo/la-responsabilidad->

Serafin Antunez (Abril,2000) La Acción Directiva en las instituciones escolares. (Consultado

el 28 de marzo de 2019). Disponible en URL:

<https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/2-antunez-serafin.pdf>

Sorados (2010:96) Influencia del Liderazgo en la calidad de la gestión educativa. (Consultado el 01 de Abril del 2019) Universidad Mayor de San Marcos. Lima.

Disponible en URL:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/unidad\\_dc/tesis/2010/tesis\\_educacion.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/unidad_dc/tesis/2010/tesis_educacion.pdf)  
<https://www.monografias.com/trabajos94/direccion-educativa/direccion-educativa.html>