

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**RELACIÓN ENTRE EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y LA
GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”
DEL C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA DE SAN
IGNACIO, REGIÓN CAJAMARCA**

Por:

ELVA YRENE PEREZ GONZALES

Asesor:

Dr. ÁNGEL LOZANO CABRERA

Jaén, Cajamarca – Perú

2015

COPYRIGHT © 2015 by
ELVA YRENE PÉREZ GONZALES
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

RELACIÓN ENTRE EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA DE SAN IGNACIO, REGIÓN CAJAMARCA

Por:

ELVA YRENE PEREZ GONZALES

Comité científico

Dr. Ángel Lozano Cabrera

Asesor

Dr. Jorge Tejada Campos

Miembro de Comité Científico

Mg. Waldir Díaz Cabrera
Miembro de Comité Científico

Mg. Mariana Estrada Pérez
Miembro de Comité Científico

Cajamarca – Perú

2015



Universidad Nacional de Cajamarca

“NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA

Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

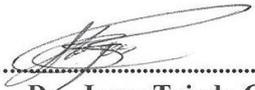
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:00 de la mañana del día 29 de setiembre de 2015, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por la **Dra. MARINA ESTRADA PÉREZ**, en representación del Director (e) y como Miembro de Comité Científico, **Dr. ANGEL LOZANO CABRERA**, en calidad de Asesor, **Dr. JORGE TEJADA CAMPOS**, **Mg. WALDIR DÍAZ CABRERA**, como integrantes del Comité Científico Titular; actuando de conformidad con el Reglamento de la Escuela de Postgrado, se dio inicio a la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada “RELACIÓN ENTRE EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI DEL C.P. EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO – REGIÓN CAJAMARCA - 2014”, presentada por la alumna **ELVA YRENE PÉREZ GONZALES**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Postgrado de **EDUCACIÓN**, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó... APROBAR..... la mencionada Tesis con la calificación de 16 (CUM LAUDE).....; en tal virtud la alumna **ELVA YRENE PÉREZ GONZALES**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Postgrado de **EDUCACIÓN**, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las... 9:30... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Angel Lozano Cabrera
Asesor


.....
Dr. Jorge Tejada Campos
Miembro de Comité Científico


.....
Mg. Waldir Díaz Cabrera
Miembro de Comité Científico


.....
Dra. Marina Estrada Pérez
Miembro de Comité Científico

DEDICATORIA

A mi madre **Clorinda Gonzales**
que desde el cielo protege y
derrama muchas bendiciones para
sus hijos.

A mi padre y hermanos por su apoyo
constante, para obtener este logro, con
todo mi cariño y afecto.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

Especialmente a Dios por hacer realidad una ilusión reflejada en la culminación de esta tesis que para mí se ha convertido en un reto de conocimiento y desarrollo intelectual.

Reconocimiento especial al Gobierno Regional de Cajamarca por su desprendimiento a favor de la educación y de la cultura de la región y por brindarnos la oportunidad de realizar nuestros estudios de postgrado; igualmente expreso mi agradecimiento al Dr. Ángel Lozano Cabrera, Dr. Ricardo Cabañillas Aguilar, Dra. Marina estrada Pérez y a todos los maestros de la Maestría de la Universidad Nacional de Cajamarca que compartieron sus conocimientos para concluir con el trabajo de investigación.

A los docentes de la institución educativa N° 16482” José Carlos Mariátegui” de los niveles inicial, primaria, secundaria, por su apoyo constante y por su disposición al cambio.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE CUADRO	viii
ABREVIATURAS O SIGLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4	DELIMITACIÓN	21
1.5	LIMITACIONES	23
1.6	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.6.1	Objetivo general	24
1.6.2	Objetivos específicos	24

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1.1	A nivel internacional	25
2.1.2	A nivel nacional	30
2.1.3	A nivel regional y/o local	34
2.2	BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS	35
2.2.1	Perfil de competencias del director	35
2.2.2	Gestión educativa	49
2.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	82

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	85
3.2	VARIABLES	85
3.2.1	Definición conceptual	85
3.3	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	87
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	89
3.5	UNIDAD DE ANÁLISIS	89
3.6	TIPO DE INVESTIGACIÓN	89
3.7	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	90
3.8	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	90
3.8.1	Técnicas de recopilación de datos	90
3.8.2	Instrumentos	91
3.9	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	91
3.10	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	92

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	ANÁLISIS DEL PERFIL DEL DIRECTOR POR DIMENSIONES	93
4.2	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA POR DIMENSIONES	97
4.3	ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LA VARIABLE PERFIL DEL DIRECTOR Y LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.	102

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

CONCLUSIONES	121
SUGERENCIAS	123
LISTA DE REFERENCIA	124
APÉNDICES/ANEXOS	128

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Dimensión: Gestor institucional	93
Cuadro 2: Dimensión: Gestor administrativo	94
Cuadro 3: Dimensión: Animador pedagógico	95
Cuadro 4: Dimensión: Líder escolar-comunal	96
Cuadro 5: Dimensión: Institucional	97
Cuadro 6: Dimensión: Administrativa	99
Cuadro 7: Dimensión: Pedagógica	100
Cuadro 8: Dimensión: Comunitaria	101
Cuadro 9: Correlación entre perfil de competencias del Director y dimensión institucional	102
Cuadro 10: Correlación entre perfil de competencias del Director y la dimensión administrativa	103
Cuadro 11: Correlación entre perfil de competencias del Director y dimensión pedagógica	104
Cuadro 12: Correlación entre perfil de competencias del Director y la dimensión comunitaria	105
Cuadro 13: Correlación entre perfil de competencias del Director y gestión educativa	106
Cuadro 14: Resumen del recojo de información sobre perfil de competencias del Director - cifras absolutas.	135
Cuadro 15: Resumen del recojo de información sobre el perfil de competencias del Director - cifras relativas	137
Cuadro 16: Resumen del recojo de información sobre la gestión educativa - cifras absolutas	139
Cuadro 17: Resumen del recojo de información sobre la gestión educativa - cifras relativas	141

ABREVIATURAS O SIGLAS

- P.E.I : Proyecto Educativo Institucional.
- MINEDU : Ministerio de Educación
- UNESCO : Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la
Cultura
- FODA : Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

RESUMEN

La investigación realizada tiene como objetivo general, determinar la relación entre el perfil de competencias del Director y la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014; con el propósito de diseñar una propuesta de plan de mejora sobre el perfil de competencias del Director para mejorar el problema detectado. La muestra está conformada por 19 sujetos, la misma que se seleccionó con criterio no probabilístico. El estudio es de tipo correlacional; las técnicas utilizadas son la observación y la encuesta; y los instrumentos, dos cuestionarios estructurados en base a 24 ítems, coherentes con las variables, dimensiones e indicadores; su aplicación se realizó previa medición de la confiabilidad; y el análisis de los resultados permitieron confirmar que el perfil de competencias del Director presenta una valoración **regular y mala**; análogamente, la gestión educativa, también tiene una valoración **regular**. Por lo tanto, haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson se concluye que existe **correlación positiva moderada**, entre el perfil de competencias del Director y la gestión educativa en la Institución Educativa antes descrita; lo que indica que es una correlación directa, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable perfil de competencias del Director mejora en la misma intensidad la gestión educativa. Finalmente se plantea una propuesta donde se describe las características necesarias del perfil de competencias del Director para mejorar su desempeño como gestor institucional y administrativo, animador pedagógico y líder escolar - comunal. A la par se brinda orientaciones metodológicas para su implementación, seguimiento y monitoreo.

Palabras clave: Perfil del Director, Gestión educativa

ABSTRACT

The research has as general objective, to determine the relationship between the skills profile of the Director and educational management of School No. 16482 "Jose Carlos Mariategui" of CP Vergel, district of Coipa province San Ignacio - 2014; with the purpose of designing a proposed plan of improvement on the skills profile of the Director to improve the detected problem. The sample consists of 19 subjects, the same that was selected with no probabilistic criteria. The study is correlational; the techniques used are observation and survey; and instruments, two structured based on 24 items, consistent with variables, dimensions and indicators questionnaires; prior application reliability measurement was performed; and analysis of the results allowed to confirm that the skills profile of the Director has a regular and mispricing; Similarly, educational management, also has a regular assessment. Therefore, using the Pearson correlation coefficient is concluded that there is moderate positive correlation between the skills profile of the Director and educational management as described above Educational Institution; indicating that it is a direct correlation, ie if moderate improvement positively variable Director competency profile at the same intensity improvement of educational management. community - Finally a proposal where the features necessary skills profile described by the Director to improve its performance as institutional and administrative manager, educational coordinator and school leader arises. At the same methodological guidelines for implementation, monitoring and monitoring it is provided.

Keywords: Director Profile, Education Management

INTRODUCCIÓN

El contexto mundial, regional y nacional como consecuencia de los cambios políticos, sociales y económicos, demanda cada vez más de instituciones educativas efectivos que formen ciudadanos que puedan desempeñarse como personas libres, críticas y creativas en una sociedad democrática y participativa. El Director del centro educativo está llamado a liderar los procesos mediante los cuales la institución satisfaga esas expectativas. En este sentido, el papel del Director de un centro educativo, que busca mejoramiento cualitativo, incluye demandas del entorno interno como la priorización de los procesos educativos, la concepción del centro como Proyecto Educativo, al tomar en cuenta las distintas características generacionales de los sujetos del proceso educativo; pero también incluye demandas externas como la transparencia económica ante la sociedad y la integración del centro a las necesidades de la comunidad.

El perfil de competencias del Director depende directamente de las funciones que este desempeña en el centro educativo. Por las características de estas funciones sus tareas deben enfocarse desde una perspectiva multidimensional. Esto es así porque el Director gestiona los diferentes ámbitos del quehacer del centro: asegurar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes y docentes, a la vez que asegura su desarrollo continuo y su integración con la comunidad. Por tanto, para dar respuesta a estas demandas afronta varios retos. Uno de ellos es priorizar los procesos pedagógicos ante las demás demandas de su centro. El Director debe desarrollar su gestión teniendo como norte la misión de un centro educativo: proveer experiencias que aseguren aprendizajes de calidad en sus estudiantes. Es decir, sus acciones se dirigirán más a los procesos pedagógicos que a los administrativos siendo estos soportes y apoyo para el logro de aquellos.

Hoy en día, la línea de gestión educativa busca acompañar a directivos docentes y profesores de aula para contribuir al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la sociedad y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Algunas de estas competencias son: las capacidades para trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar. (Trinidad, 2002)

En este contexto de búsqueda para la superación de limitantes del desarrollo humano y social; la gestión educativa se configura como un área cada vez más necesaria para quienes lideran instituciones o procesos educativos. La gestión educativa es también un mecanismo que permite obtener mayor eficiencia y orientar la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas, a través de la articulación de herramientas de la administración como la medición y la evaluación. En síntesis, nuestras instituciones requieren hoy de una gestión educativa de calidad, para responder a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la democratización, la descentralización, la modernización administrativa, la revolución tecnológica y la globalización, (Correa, 2010).

La presente investigación surge con el propósito de mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del Distrito de la Coipa, provincia San Ignacio, para lo cual proponemos un plan de mejora sobre perfil de competencias de desempeño del director en las dimensiones gestor institucional, gestor administrativo, gestor pedagógico y líder escolar comunal; teniendo

en cuenta que hoy en día se necesita desarrollar un modelo de gestión en donde el Director sea gestor con liderazgo pedagógico, con actitudes, aptitudes, valores, que se desempeñe con eficacia y se convierta en un líder de la calidad educativa, para lo cual es necesario que el directivo esté debidamente preparado a través de programas específicos para tal fin, programas encuadrados dentro del perfil y una formación coherente, relevante y trascendente. La importancia de este trabajo de investigación radica en que se propone un plan de mejora del perfil de competencias del Director para mejorar la gestión educativa.

Las razones que nos indujeron a estudiar la relación entre el perfil de competencias del Director y la gestión educativa, detallamos desde la perspectiva teórica, práctica y metodológica: En cuanto a la primera, la investigación tiene sus bases en la teoría sociocrítica de Stephen J; los Modelos de Gestión; los aportes de Ball (1989), Pozner (1997), Casassus (2000), y el MINEDU (2011). Y desde la perspectiva práctica, porque nos va servir para buscar alternativas de solución a los diferentes problemas que se dan en las diferentes dimensiones de ambas variables; y por último también es importante porque en el proceso hemos aplicado el método científico, descriptivo y estadístico, sumado a todo esto la escala de Likert como instrumento de investigación.

El desarrollo de esta tesis se ha realizado siguiendo los lineamientos metodológicos pertinentes y teniendo en cuenta el esquema de tesis y el protocolo proporcionado por la escuela de post grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, la tesis se divide en cinco capítulos, tal como se detalla a continuación: Capítulo I: El Problema de investigación, abordando el planteamiento, formulación y sistematización del problema expresada en las dificultades del perfil de competencias del Director y la gestión educativa, como también la justificación, limitaciones, delimitaciones y

objetivos. En el Capítulo II: Marco Teórico que comprende antecedentes, bases teórico – científicas y definición de términos básicos de ambas variables. Capítulo III: Marco metodológico abordando hipótesis, variables, población y muestra, objeto de estudio, unidad de análisis, tipo, diseño, técnicas e instrumentos de investigación. Capítulo IV: Resultados y discusiones del estudio. Capítulo V: que contiene el diseño de la propuesta de un plan de mejora sobre el perfil de competencias del Director para asegurar una gestión escolar eficiente, planteada en sus dimensiones gestor institucional, administrativo, animador pedagógico y líder escolar comunal.

Finalmente, se presentan a consideración las conclusiones y sugerencias, la bibliografía empleada y los respectivos anexos y apéndices.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Morgan (1998), sustenta que en la mayoría de los países del mundo se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a brindar educación de calidad, dando una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual.

La escuela de hace unos años no tiene nada que ver con la escuela a la que asisten los alumnos en la actualidad. De acuerdo con Álvarez (2003) los propios alumnos, los contenidos del programa, los libros, los medios, el rol de profesor y como no, la dirección del centro, participaban de un contexto cultural tan distinto al actual, que hoy en día nos parece ancestral. En este contexto era relativamente fácil dirigir un centro educativo, en el cual, los valores estaban bien definidos y asumidos, así como el respeto a la autoridad. Por lo que el Director, salvo excepciones, se dedicaba a representar institucionalmente a la escuela.

Según un estudio de la UNESCO (2010; 23) “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Pero todo esto ha cambiado y la escuela de hoy en día, sufre una enorme presión causada por los cambios tecnológicos, que han transformado las sociedades modernas en realidades complejas, que evolucionan en un vertiginoso desarrollo que tiene en el conocimiento y la información el motor de desarrollo económico y social.

Esta situación se agrava por cuanto según emerge tensión entre la visión autoritaria y la visión democrática de la gestión. “La gestión autoritaria está asociada a la gestión por resultados; mientras que la democrática, se asocia a la gestión de los recursos humanos. Estas dos formas de gestión reflejan distintas escuelas de pensamiento y se relacionan de manera distinta con el tiempo. Como su nombre lo indica, el primero tiende a focalizar su atención en los resultados. Esto quiere decir que lo que importa son los resultados del corto plazo (resultados de las mediciones reiterativas) y las acciones que hay que realizar, con la intención que estos se mejoren en el corto plazo. Por otra parte, la gestión democrática se relaciona con una preocupación por los recursos humanos y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo en su versión del “coaching”, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización. La escuela es de un alto componente en conocimientos” (Casassus, 2000, p.23).

En ese sentido la gestión escolar exige mayores responsabilidades a los directores, así como también las expectativas acerca de su rol son más relevantes, lo que ha obligado a los estados a considerar a la gestión escolar como un punto de interés central en los proyectos educativos nacionales y descentralizados.

Por ello, entre los grandes retos que enfrenta la educación para encontrar la calidad es mejorar los sistemas de gestión educacional haciéndolos más incluyentes, participativos y democráticos, planteándose la focalización en la escuela como espacio fundamental de desarrollo y participación social, en esta línea ha hecho algunos esfuerzos. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, en los países sub desarrollados no se han logrado cambios significativos en este sentido.

Para alcanzar el desarrollo de la gestión en la escuela, los directores manifiestan expresiones diversas, usando para ello recursos tales como: compromisos, negociaciones, transacciones e incluso amenazas, presiones y tratos secretos. La actividad de los directores escolares, incide de una manera muy directa sobre la calidad de la institución escolar y por tanto en el rendimiento de los alumnos que son el fin último de todo sistema educativo que se precie como tal.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

Según podemos identificar a través de la literatura científica, el perfil de competencias del Director, para Gonzáles (2006) se expresa en las competencias ideales del Director que son: Ser Gestor de un centro que busca la calidad, lo cual se logra con el respeto a las normas y procedimientos establecidos, la planificación a partir del Proyecto Educativo de la Institución Educativa, la concretización de dicha planificación a corto, mediano y largo plazo, y la promoción de los procesos de evaluación continua, ser animador de la calidad académica de su centro, ser líder de la comunidad educativa, y ser líder de la relación centro-comunidad.

Sin embargo, en las escuelas de educación básica regular, con énfasis en las del área rural, estas competencias o rasgos de los perfiles del Director no son identificadas, son escasas las investigaciones que diagnostican estas realidades, se quedan en meras descripciones sin establecer relaciones con otros campos de acción de la gestión escolar.

El perfil de competencias puesto en práctica por el Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” Vergel - La Coipa, no lo conocemos en forma objetiva, por tanto, éstas pueden incidir positiva o negativamente en la gestión que desarrolla la escuela.

Por otro lado, García y Poyato (2009) manifiestan que frente a las dificultades en la gestión escolar que incluye al desempeño eficiente del Director, se reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo en gestión como herramienta de mejora de los aprendizajes de calidad. Por tanto, en las escuelas del Perú, en especial, las del área rural es urgente conocer dichas realidades que afectan positiva o negativamente tanto al perfil de competencias del Director como a la gestión escolar en el desarrollo escolar.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo expuesto anteriormente se formula el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la relación entre el Perfil de competencias del Director y la Gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C. P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica

Las razones que indujeron a estudiar el perfil de competencias del Director y la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, fue que el perfil de competencias puesto en práctica por el Director no se conoce en forma objetiva; por tanto, tampoco se conoce su incidencia positiva o negativa en la gestión que desarrolla en la escuela, por lo cual se presenta un conjunto de fundamentos teóricos y antecedentes de estudio relacionados con el perfil de competencias del Director y la gestión educativa.

Teóricamente presenta también la percepción que tiene los diferentes actores educativos sobre el perfil de competencias del Director, cuyo desempeño no responde a las demandas de la institución educativa para realizar una eficiente gestión educativa, estas falencias reflejadas en la falta de organización, la participación activa de la comunidad educativa, las buenas prácticas de desempeño, la construcción de los diferentes documentos de gestión, los procesos de supervisión, acompañamiento y monitoreo, el ejercicio de un liderazgo, entre otros desempeños trascendentes en el desempeño directivo. En ese sentido brinda un conjunto de información sistematizada para que la escuela, entre ellos el personal directivo, conozca los rasgos de desempeño directivo como gestor institucional, gestor administrativo, animador pedagógico y líder escolar comunal y ello conlleve a mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.

Justificación práctica

En forma práctica, la investigación aporta una propuesta de plan de mejora para el perfil de competencias del Director en sus dimensiones: gestor institucional, gestor administrativo, gestor pedagógico y líder escolar comunal, de tal manera que constituya un medio u herramienta básica para mejorar el desempeño del Director como líder de la gestión escolar en la escuela de estudio y en las demás del ámbito de influencia.

Justificación metodológica

Metodológicamente es un aporte valioso, por cuanto brinda un conjunto de pautas, orientaciones metodológicas y procesos que viabilizan la puesta en marcha de la propuesta, sino también la continuación de otras investigaciones de carácter analítica – aplicada, o cualitativas que son apropiadas para generar cambios en la gestión escolar.

1.4. DELIMITACIÓN

La presente investigación se ejecutó en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, la misma que se ubica en el centro poblado Vergel, distrito la Coipa, provincia San Ignacio, región Cajamarca, la cual está integrada por tres niveles: Inicial, primaria y secundaria, y una plana docente conformada por dieciocho profesores y un Director.

Esta investigación es de tipo correlacional y se desarrolló para determinar en qué medida dos o más variables están relacionadas entre sí. Se trató de averiguar de qué manera los cambios de una variable influyen en los valores de otra variable; y se realizó en un tiempo establecido, es decir durante el año 2014.

Para realizar la investigación hemos considerado a Gonzales (2006), así como la Teoría sociocrítica de Stephen J; y los aportes de Ball (1989) para tratar la variable relacionada con el perfil de competencias del Director.

Según Gonzales (2006), al hablar del perfil de competencias del Director, nos referimos a las de la posición del Director o directora, las cuales podemos dimensionarlas en: Ser gestor de la gestión institucional, animador del proceso pedagógico y líder en la escuela y comunidad.

El perfil profesional como conjunto de rasgos identificados de competencias en un sujeto que recién recibe su grado que corresponde al profesional básico o que responda la caracterización de un sujeto de que se ha desempeñado en la profesión durante un tiempo razonable, permite calificarlo como “como profesional exitoso”.

Para abordar la gestión educativa nos basamos en los diferentes aportes de Pozner (1997), Casassus (2000), y el MINEDU (2011) el mismo que conceptualiza la variable como una organización sistémica donde interactúan diversos aspectos institucionales; asimismo, se asume y analiza diferentes modelos de gestión.

Por otro lado, la investigación aborda una problemática institucional por cuanto se investiga sujetos educativos, cuya mejora contribuye a la calidad de vida y los servicios que reciben los agentes educativos comunales, con énfasis en docentes y estudiantes.

La investigación se enmarca en la línea de acción gestión de liderazgo, cultura y clima institucional, en el eje temático: Estudios del perfil docente y directivo en las instituciones educativas.

1.5. LIMITACIONES

Para realizar la presente investigación se ha encontrado algunas dificultades, entre las cuales se pueden mencionar:

Limitaciones de tiempo. Debido a que la investigadora es docente de aula en zona rural donde no se cuenta con todos los servicios tecnológicos indispensables para investigar. Se superó destinando tiempo adicional para la consulta en la ciudad de Jaén y Chiclayo donde se tiene acceso a internet y bibliografía básica para el estudio y revisión bibliográfica.

Pocas posibilidades de buscar nuestro tema de investigación en las distintas universidades del país por razones económicas y de trabajo. Se tuvo que recurrir a información vía internet, las tesis locales y al conocimiento de expertos en el tema.

La escasez de estudios sobre perfiles de competencias de los directores teniendo en cuenta que, en las escuelas de educación básica regular, con énfasis en las del área rural, estas competencias o rasgos de los perfiles del Director no son identificadas, son escasas las investigaciones que diagnostican estas realidades, se quedan en meras descripciones sin establecer relaciones con otros campos de acción de la gestión escolar.

Escaso apoyo del Director y docentes que forman parte de la investigación. Se tuvo que sensibilizar constantemente a través de jornadas y charlas reflexión, aprovechando las reuniones programadas en el Plan de Trabajo de la Institución Educativa.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación del perfil de competencias del Director y la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, con el propósito de diseñar una propuesta de un plan de mejora sobre el perfil de competencias del Director para mejorar el problema detectado.

1.6.2. Objetivos específicos

- a) Describir el perfil de competencias del Director en sus dimensiones: Gestor institucional, administrativo, animador pedagógico y líder escolar – comunal, en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.
- b) Describir las características de la gestión educativa en sus dimensiones: Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.
- c) Establecer la relación entre el perfil de competencias del Director y la dimensión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria de la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.
- d) Elaborar una propuesta de plan de mejora sobre perfil de competencias del Director, con el propósito de mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las investigaciones que sirven de apoyo al presente estudio se encuentran a los siguientes:

2.1.1 A nivel internacional

A nivel internacional encontramos diversos estudios que tienen relación con nuestra problemática:

Pérez, J. (2010) desarrolló la tesis de maestría denominada: Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nubio, Tegucigalpa, Honduras. Llega a la conclusión que el estilo de liderazgo del Director se caracteriza por presentar conductas de respeto a cada uno de los administrados, así como motivación y habilidades para el conocimiento, confianza, autoridad, apoyo y reconocimiento a su labor directiva.

La investigación demuestra que el estilo de liderazgo influye significativamente en las motivaciones, la autoridad, el reconocimiento y la asunción de roles de las personas que forman parte de la institución.

Aguilar (2009) desarrolló la investigación denominada: La gestión escolar y las competencias profesionales en telesecundarias incorporadas al Programa Escuelas de Calidad. Su incidencia en la calidad educativa. Para obtener el grado de Doctora en gestión educativa, en el Estado de Sinaloa,

México. Concluye señalando que, lo que hacen los profesionales de los centros escolares, especialmente el Director, afecta a toda la comunidad escolar, pues las decisiones que ellos toman trae consecuencias favorables o desfavorables para todos, sus acciones y actitudes generan un ambiente de armonía, de controversia o de desencanto por lo que influyen en la conducta de los demás actores para que logren sus metas y objetivos comunes.

En nuestra opinión es vital la capacidad y dedicación del Director, ello deriva no sólo en la eficacia de la organización y funcionamiento escolar y en el desempeño de los docentes, sino también en el rendimiento académico de los alumnos como fin último de la tarea educativa.

En síntesis, los profesionales de la educación (el Director y los profesores) son, después de los alumnos, los elementos más importantes del proceso educativo, pues son ellos los que pueden gestionar, coordinar y estimular la transformación de la cultura escolar; así como su desempeño constituye uno de los factores de mayor incidencia en la calidad de la educación, ya que los cambios educativos de calidad dependen en gran medida de la capacidad y voluntad de los profesores y directores para responder a las exigencias sociales de una enseñanza centrada en los alumnos, que desarrolle en ellos las competencias para la vida y el aprendizaje permanente.

García y Poyato (2009) desarrollaron la tesis de Maestría denominada, La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada. California, Estados Unidos, el objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión escolar dentro de la

calidad que logra una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertado.

Los autores concluyen en lo siguiente: 1) Se reconoce como urgente, la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora. 2) Uno de los principales argumentos radica en que se pretende lograr un cambio estructural, pero los recursos no se brindan a tiempo, tanto humanos como económicos, lo cual dificulta el establecimiento y consecución de las innovaciones propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa.

La investigación aporta la urgente necesidad de una gestión colegiada, consensuada y participativa, siendo necesario asumir el liderazgo directivo esencialmente pedagógico para mejorar la gestión escolar.

Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008), desarrollaron investigación: Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto cultural. Universidad de la Granada, concluyen: El gestor o director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela. También permite a cada docente conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de su actuación en el centro y a las autoridades los aspectos que

deberían considerarse prioritarios en las actuaciones formativas que se diseñen para el ejercicio de la dirección.

Como puntos débiles de la actuación de los directores evaluados destaca su menor implicación en lo que se refiere a la planificación, la atención a la multiculturalidad y la forma en que la institución utiliza al máximo el potencial de su personal, para lograr la mejora continua.

Al respecto indicamos que el director centrado en los papeles de la administración, en la formalidad, no lidera la transformación institucional, siendo necesario el trabajo en equipo con los docentes, la reflexión sobre la tarea dentro y fuera de la escuela a fin de asumir cambios en su desempeño como líder de la gestión escolar.

Sánchez (2007), en su trabajo de investigación: Liderazgo educativo aplicado al sistema y enseñanza abierta y a distancia del colegio de Bachilleres. México. Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, concluye que la posición firme como, tomar decisiones hará que constantemente promueva el mejoramiento de los procesos de gestión escolar. Más aún pueda aplicar las técnicas grupales sugeridas anteriormente, sin dudar en que representen soluciones acertadas para los conflictos generados en la institución. A un Director escolar se le contratará para realizar diferentes labores, dentro de ellas, resolver problemas. Es mediante la toma de decisiones que iniciará a resolverlos.

En ese sentido un buen liderazgo educativo directivo centrado en la resolución de problemas institucionales, se tiene que pensar en equipo, para que éste tenga fuerza, confiabilidad a nivel de institución.

Badillo, M. (2005) desarrolló la tesis de post grado: El Director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica. México. El objetivo fue identificar las acciones de formación para directivos, que se han implementado en los ámbitos federal, estatal y local mexicanos, para corroborar si estos han incidido en el hacer cotidiano del Director en la institución escolar a partir de ejercer un liderazgo incluyente, participativo e innovador en la gestión educativa, con los distintos actores involucrados en la escuela, como elementos para lograr una educación integral que conduzca a elevar la calidad de la educación.

El estudio relaciona las prácticas de gestión con el logro de la calidad, teniendo cierta similitud con la presente investigación. De igual forma, el método elegido en el estudio de Badillo es holístico, utilizando como técnica de recolección de datos, la entrevista semiestructurada, basada en un cuestionario compuesto de preguntas abiertas y cerradas.

Casassus (2000), en su trabajo de investigación: Problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO, concluye: El desarrollo de la gestión educativa se encuentra en un momento dinámico y en medio de debates fundamentales. En este texto se ha delineado una concurrencia de paradigmas llamados de tipo A o de tipo B, que representan el primero una visión tecno-linear-racionalista y la segunda una visión emotivo-no linear-holístico. Del primero se desprenden ciertos modelos, enfoques y prácticas de gestión y del segundo otros modelos, enfoques y prácticas.

En la actualidad pareciera que predomina un enfoque de tipo A en la gestión educativa de la región. Sin embargo, las prácticas innovadoras que se

han desarrollado en la industria con buenos resultados y aquellas de alto componente de conocimiento parecieran indicar que las prácticas de tipo B son más adecuadas.

En nuestra opinión existe evidencia generada en la región que indica que más predomina del paradigma de tipo A y debería ser cuestionado con más fuerza para pasar a un nivel donde la gestión tenga un enfoque holístico, sistémico y transdisciplinario desde las instituciones educativas.

2.1.2 A nivel nacional

Espeza (2005) desarrolló la tesis de Maestría en Gerencia Educativa denominada Perfil profesional de los directores en la administración de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancayo. Huancayo, Universidad Peruana Los Andes. Su propósito básico fue: Describir cómo se presenta y que existe con respecto a las variables o condiciones en una situación. Así por ejemplo: son estudios descriptivos, las caracterizaciones, la elaboración de perfiles y los diagnósticos descriptivos que nos llevan al conocimiento actualizado, la cual concluye que la influencia del perfil profesional de los directores es positiva en la administración de las instituciones educativas del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancayo y que alrededor del 42% de ellos están preparados para cumplir dicho reto.

El informe evidencia la relación positiva entre el perfil profesional y la administración considerada como resultados en la gestión educativa y los directores que generan mayor nivel de participación docente, generan mayores posibilidades de éxito en la gestión, ya que logran comprometer a sus docentes en el logro de sus objetivos, de allí la necesidad de fortalecer los criterios de capacitación y cohesión director-docente.

Por lo tanto, se asume que un perfil profesional adecuado, como resultado de una eficiente gestión educativa, es fundamental para desarrollar con éxito la gestión escolar en educación básica regular.

Contreras (2005) desarrolló la tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión de la educación, denominada Micropolítica Escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. El propósito fue Analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa.

Concluye que el liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y la planificación institucional. Este último aspecto de la gestión, es descuidado por la dirección. Por su parte, los alumnos, a pesar de contar con instancias de representación escolar, no intervienen en las decisiones sobre el reglamento escolar y la gestión económica.

El estudio contribuye a describir los nudos que entranpan la gestión y liderazgo de la dirección, en un contexto donde se requiere y se demanda horizontalidad en las relaciones director – docentes – alumnos; sugiriendo al respecto lo que se debe hacer y lo que no se debe de hacer en la conducción

de una escuela. Ayuda a comprender el conflicto como aspecto clave en la dinámica escolar, a través de la exploración de sus fuentes, la descripción de aquellos elementos que los mantienen, y las posibles salidas frente a éstos.

Asimismo, aporta a la gestión como una tarea donde no sólo se conjugan aspectos pedagógicos, administrativos o de planificación institucional, sino también de conflictos frente a los cuales no resulta acertada la actitud de la simple imposición, brindando, finalmente sugerencias para una gestión participativa en la escuela.

Mansilla (2007) desarrolló la Tesis de Doctorado: Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución Inmaculada Concepción. Lima: UNMSM. Concluye que al efectuar el estudio de investigación en los años de servicio educativo 2001-2005, el Director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia, logró 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes y el Director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. El Director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo. El año 2005 fue calificada la gestión del Director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio, los

directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.

Ello demuestra que un Director que asume un buen perfil directivo, es valorado por la población escolar, demostrando satisfacción por el servicio educativo que reciben, denotando mejoras en los resultados de aprendizaje.

Chuye (2007) desarrolló la tesis para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, denominada participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Concluye que: La aplicación de las reformas educativas que se vienen implementando en el país, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación aportan al mejoramiento de la gestión de la escuela estudiada y contribuyen a profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa permitiendo orientar los esfuerzos por promover una gestión democrática y participativa en las escuelas.

Así mismo, comprobó que el liderazgo del Director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre Director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir al cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación.

La tesis demuestra que una serie de factores internos como la escasez de recursos materiales, financieros y el tiempo, que unidos a factores contextuales como la situación de vida del maestro, entre otros, dificultan la

aplicación de las propuestas innovadoras y ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela.

López, A (2005) en su Tesis de maestría titulada: Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de Gestión Educativa- Pontificia Universidad Católica - Lima - Perú- 2005. Concluye: Los directores dan muestra de saber cuál es su misión, la obligación que tienen de conocer las normas y de analizarla con sus docentes en equipo, pero no todos conocen las normas actuales de gestión educativa, a cabalidad.

Los directores conocen muy superficialmente que en las normas actuales se promueve la autonomía de los centros educativos y la descentralización educativa.

Los directores no perciben que las normas de gestión contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa, porque opinan que la calidad educativa no depende de normas, sino de las capacidades de las personas y de las políticas a largo plazo y por otro lado, si bien puede estar redactada en las normas la direccionalidad al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, ésta no se cumple porque no se adecua a la realidad de cada lugar del Perú.

2.1.3 A nivel regional y/o local

Campos, I. (2007), desarrolló la tesis de Maestría: Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros, de la Ciudad de Jaén-2006, en la Universidad Cesar Vallejo-Trujillo. Tiene como objetivo

general: Contribuir con el mejoramiento de la Gestión Institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros de la ciudad de Jaén.

Aplicando la propuesta de estrategias, para la participación de las instituciones públicas locales, concluye señalando que la Gestión Institucional que se desarrolla en la institución educativa está focalizada en el ámbito interno, faltando mayor proyección y trascendencia hacia la comunidad y que las normas institucionales establecen la participación de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil en la gestión institucional.

Chuquimanco, C. (2008), desarrolló la tesis titulada: Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota – Cajamarca, concluye que: la Gestión del Director en sus dimensiones analizadas, en las instituciones investigadas tiene niveles, regular y bueno; por lo tanto, se deduce que se está trabajando de manera positiva.

El liderazgo del director naturalmente ayuda a los profesores a asumir mejor sus roles. Significa que hay autoridad compartida, buen clima para unir esfuerzos y asumir retos que superen las dificultades de aula y escuela.

2.2 BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS

2.2.1 Perfil de competencias del director

Al hablar del perfil del Director, según Gonzales (2006) estamos hablando de las competencias de la posición del Director o Directora, las cuales podemos agruparlas en: Ser gestor de la gestión institucional, animador del proceso pedagógico y líder en la escuela y comunidad.

El perfil profesional como conjunto de rasgos identificados de competencias en un sujeto que recién recibe su grado que corresponde al profesional básico o que responda la caracterización de un sujeto de que se ha desempeñado en la profesión durante un tiempo razonable, que permite calificarlo como “como profesional exitoso.

El autor señala que el desempeño de los roles y la aproximación de las características antes descritas responden, sin duda alguna, a la necesidad de un Director líder y no un improvisado; debidamente preparado a través de programas educativas específicos para tal fin, programas encuadrados dentro del perfil y una formación coherente, relevante y trascendente.

De acuerdo a la Ley General de Educación N° 28044 (2003), Título IV, art. 55 señala que: El Director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde: Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley; presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa; promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores; recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad. Y estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

Egido (1999) manifiesta que un buen Director hace una buena escuela. Ello implica una gran responsabilidad en manos del sujeto que representa a la escuela, con sus múltiples fortalezas y debilidades, ya que la dirección está evolucionando desde postulados más directivos hacia otros más participativos.

De acuerdo con Antúnez (2000), el Director escolar es la persona que influye en la conducta de los miembros de esa comunidad educativa para que se desempeñen; de tal manera que se logren los objetivos que se han fijado en común y que son adecuados para la educación; considera que la función directiva es una actividad muy variada, por las múltiples y diversas tareas que realiza; breve, porque debe realizarla en un límite de tiempo; fragmentada, por las interrupciones de que es objeto y no formalizada, porque por lo general se sustenta en lo verbal.

En las escuelas públicas y privadas, el Director cumple con un doble papel: el de administrador de la institución educativa y el de asesor pedagógico, por lo que sus funciones giran en torno al desarrollo de actividades de planificación, distribución de responsabilidades, control, toma de decisiones, coordinación, motivación, colaboración, gestión de recursos, entre otras actividades que requiere la gestión escolar; considerando que el predominio de unas actividades sobre otras, responden a distintos modelos de dirección.

En las nuevas unidades educativas, como señala Pozner (1997), los directores deben cumplir con la función política institucional que engloba las funciones de: educador, animador pedagógico, comunicador, gestor de recursos y administrador; en ese sentido el autor establece que es necesario abordar las siguientes dimensiones para alcanzar dichas funciones.

2.2.1.1 Dimensiones del perfil de competencias del Director

A. Gestor institucional

Para Gonzales (2006), las competencias en este ámbito implican el diseño, junto a su comunidad, del Proyecto Educativo de Centro (PEC), y el establecimiento de los planes de desarrollo a corto mediano y largo plazo. Comprende también, el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas propuestas y de los procesos de evaluación que permitan valorar y reencauzar, si fuera necesario, el desarrollo de dichos planes. Y el Director se integra también a promover la participación en una gestión compartida en la elaboración del presupuesto, el mantenimiento de la planta física y la adquisición de materiales y equipos.

Para este autor, en esta competencia, se pueden considerar que el Director cumple con su perfil cuando respeta las normas y procedimientos establecidos. Ello se logra si promueve la elaboración o revisión participativa de las normas del centro, promueve activamente el conocimiento de las normas y reglamentos de la institución y las emanadas de los órganos superiores educativos, propicia el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el centro y respeta y promueve el cumplimiento de las leyes del país y las normas establecidas por el sector educación.

Así mismo estos rasgos pueden ser evidenciadas a través de normativas elaboradas con la participación de la comunidad educativa, asunción de las normas establecidas, cumplimiento de las normas del centro, impacto del cumplimiento de las normativas en la calidad de los procesos desarrollados en el centro, planificaciones elaboradas según las normativas vigentes, proyecto curricular del centro y los proyectos de aula elaborados según las directrices establecidas y la creación de un ambiente de respeto.

Cumple con su perfil de gestor institucional cuando planifica a partir del Proyecto Educativo de la Institución Educativa. Lo demuestra cuando lidera el proceso de elaboración del Proyecto Curricular Institucional, lidera la elaboración del Plan Estratégico del Centro, planifica tomando en cuenta: Las múltiples dimensiones de la función del centro y los valores y principios del centro, desarrolla procesos de planificación participativa y planifica tomando en cuenta la multidimensionalidad del quehacer docente.

Por otro lado, el perfil incluye la concreción de la planificación a corto, mediano y largo plazo. Es posible si promueve acciones de políticas a corto, mediano y largo plazo que sirvan para concretar los planes y proyectos, cuando usa estrategias pertinentes para apoyar la toma de decisiones.

De igual forma cuando utiliza información adecuada y oportuna en la toma de decisiones, si utiliza estrategias de planificación que permiten partir de información oportuna y adecuada, promueve la participación en los diferentes actores de la escuela en el proceso de planificación y vela por el desarrollo de programas, proyectos y acciones a corto y mediano plazo para concretar el desarrollo del plan estratégico.

B. Gestor administrativo

Para González (2006), el Director promueve la participación en la gestión, buscando la integración de la comunidad educativa en una gestión participativa y cooperativa, haciendo seguimiento a la elaboración, discusión y ejecución del presupuesto. De igual forma cuando gestiona la adquisición de equipos y materiales, vela por el mantenimiento de condiciones adecuadas de seguridad, higiene y estética de la planta física, promueve la participación de todos en las tareas de mantenimiento y embellecimiento y supervisa y acompaña los procesos administrativos.

Antúnez (2004), presenta una clasificación de las tareas y papeles que desarrollan los directivos escolares, consiste en agrupar las tareas en los siguientes bloques: personales, interpersonales, de información y comunicación relativas a las actividades centrales de la organización, de gestión de los recursos, de innovación y de contingencia.

Desde esta perspectiva consideramos que el trabajo del Director escolar consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados, para, con base en estos, evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos.

Pozner (1997), señala que el directivo, en especial el Director de la escuela, debe fungir como gestor administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones del directivo son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación primaria, ya que atiende las

necesidades pedagógicas, administrativas e institucionales. En síntesis, saber, conocer, hacer y convivir para la educación de calidad, es su reto mayor.

C. Animador pedagógico

De igual manera, Gonzales (2006), la calidad académica de un centro depende en mucho de lo que se realiza en cada aula. En este sentido el rol de los docentes es fundamental en el desarrollo de aprendizajes de calidad. Así, el autor afirma sobre el particular que los directores y directoras reconocen que la eficacia de sus centros educativos es medida en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes y de las oportunidades educativas que el centro educativo provea para que ocurran esos logros.

Esto implica que el Director asuma el liderazgo en el proceso de desarrollo personal y profesional de sus docentes, acompañándolos en la elaboración y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula; promoviendo la reflexión sobre la práctica y asumiendo el rol de ser su capacitador natural.

El perfil de competencias se cumple cuando es acompañante de sus maestros en la elaboración y desarrollo de los diferentes proyectos curriculares. Promueve la reflexión sobre la práctica, es decir si, propicia una reflexión continua y compartida sobre la coherencia de su planificación con los lineamientos curriculares y su adecuación a la situación particular del centro, promueve espacios y tiempos para la auto-reflexión, la investigación sobre la práctica y la resolución de problemas, se interesa por la creación de grupos y/o redes de reflexión y sistematización de experiencias y la promociona a través de la realización de eventos y publicaciones.

Finalmente, el perfil de competencias implica ser capacitador de sus maestros, promueve el desarrollo personal y profesional de sus maestros y maestras. Ello se logra si identifica necesidades de formación y provee espacios para la capacitación, cuando propicia acciones para promover y animar a los maestros a asumir un compromiso mayor con su desarrollo personal y colectivo y promueve el desarrollo del autoaprendizaje.

D. Líder escolar – comunal

El Director líder de la comunidad educativa para Grinberg (2003) es el responsable de promover y propiciar la utilización del centro y las comunidades como fuentes de aprendizajes integrando todos los actores: estudiantes, docentes, padres, madres y comunidad. Esto implica la creación de una cultura organizacional que valore la calidad y el mejoramiento continuo de todos los procesos y acciones que se desarrollen en el centro y de la integración de éste con la comunidad.

Chiavenato (2002, p.512) señala que “el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones”. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Gallegos (2004), señala que, reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos: a) Objetivo. Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa,

apelando a nexos comunes y buscando la unidad. b) Poder. El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones. A ello agrega el estilo entendida conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo y los seguidores.

La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir cuando hace lo que dice y dice lo que hace.

De acuerdo con los postulados de Contreras (2005) los estilos de liderazgo son expresiones de lucha por la conquista y el mantenimiento de poder del Director, se manifiestan como formas diferentes para alcanzar el mantenimiento de la estabilidad política dentro de la organización, usando para ello recursos como compromisos, negociaciones, transacciones e incluso amenazas, presiones y tratos secretos.

2.2.1.2 Teoría sociocrítica de Stephen J.

Desde un enfoque contextual y a partir del análisis de estudios de casos, entrevistas, realizadas a los directores y a los otros actores educativos, Ball (1989) identifica cuatro estilos en la actuación de los directores. En esta presentación el autor comenta que la hace *“Con el espíritu de los tipos ideales de Weber, en forma abstracta, recalando sus diferencias y sus principales características”* (Citado por Alcaide 2002. P.7).

Para Ball (1989, p. 94), “un estilo encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce.” Se considera que todo estilo de líder, también tiene cierta influencia social, por la persona es social por su propia naturaleza, la persona no vive en un vacío social.

Los estilos de gestión educativa no van a satisfacer las perspectivas particulares de las personas, se debe estar claro, que la idea es contribuir a la solución de los problemas que afectan al conjunto institucional, trabajar en función de mejoras institucionales. Álvarez (1996), los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, para ser más exactos, el estilo de dirección no es un concepto unívoco, es muy complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle.

Según Ball (1989), se pueden distinguir tres estilos principales que son: El interpersonal, el administrativo y el político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario.

Al detallar cada uno de ellos, Ball adopta el supuesto que los directores tienden a presentar un sólo estilo.

A. El estilo interpersonal.

El Director que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de

un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba.

El Director del estilo interpersonal demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser Director puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores, construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo; este estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista.

Si además tomamos en cuenta el hecho que no se puede beneficiar siempre a todos, estaremos notando que en ocasiones esto puede crear confusión y resentimiento en los menos beneficiados, tornándose las interacciones personales cada vez más distantes, llegando muchas veces a causar conflictos. Esto explicaría el concepto que tiene Weber sobre este estilo, *“es una forma irracional de liderazgo; no se basa en principios sino en la inspiración del Director y los resultados de acuerdos privados”* (Citado en Alcaide, 2002, p. 8)

Pensamos que este estilo de liderazgo de un Director no es el apropiado para dirigir una institución porque no existe un consenso de todos, más adelante se generaría muchas críticas y malestares por parte del resto de los sujetos de la comunidad educativa.

B. El estilo administrativo.

Según Alcaide (2002) uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista, aplicado sobre todo al Director de una institución

educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball (1989), quien afirma que el Director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el Director y los demás actores educativos de la institución.

El Director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en una orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, como sostiene el mismo Ball (1989), en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el Director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

Las formalidades que presenta este estilo de gestión, hacen posible encontrar un Director burócrata, que desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración, como por ejemplo la gestión económica. Este comportamiento ocasiona que los demás actores se sientan excluidos de los aspectos importantes en la toma de decisiones, lo que le da también un carácter autocrático, pues la “eficiente” consecución de las acciones es planificada y controlada desde la dirección.

Lo lamentable de este estilo de gestión, es el que la preocupación fundamental del Director y del equipo de administración se centre en el

desarrollo de habilidades administrativas que le pueden proporcionar la base formal de su autoridad, olvidándose que las habilidades docentes siguen siendo el pilar de todo buen educador y que, a nuestro entender, deberían primar en el Director de una institución educativa.

C. El estilo político.

Ball (1989), presenta este estilo, porque considera que el proceso político es reconocido como un elemento importante de la institución educativa, aunque este reconocimiento puede ser expresado a través de una participación abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico; o en caso contrario se intentará eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario.

a) Estilo antagónico.

Para Ball (1989), el Director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político.

El Director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el Director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

b) El estilo autoritario.

Ball (1989), el Director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

El Director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

Nosotros consideramos necesario referirnos al estilo político antagónico, como una gestión que permite un mayor acercamiento e interacción entre el Director y los demás actores educativos, pero estamos seguros que el mejor estilo, es aquel que se oriente hacia la persona, que se identifique con el maestro, en resumen, nos inclinamos por el estilo que permita al Director seguir siendo maestro en todo el sentido de la palabra.

Como dirá Ball (1989:91) “el papel del Director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela. Las responsabilidades legales del Director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida”. Y segundo, que el Director de la escuela se encuentra muchas veces en un dilema entre lo que puede hacer porque le es permitido y lo que no debe hacer, desde el contexto político de la institución educativa que dirige, situándose en la disyuntiva de lo correctamente o incorrectamente político.

2.2.2 Gestión educativa

Pozner (1997) afirma que “la gestión educativa es la concreción de las políticas educativas de un país, en los centros escolares; adecuándolas a su contexto, sus particularidades y necesidades a través de un conjunto de acciones relacionadas entre sí, emprendidas por los directivos para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica” (p. 71). La comunidad educativa tiene que centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

En esta misma dirección, Antúnez (2000) señala que la gestión educativa es la pauta para la transformación de los centros escolares y el logro de la calidad, es clave para mejorar los procesos de transformación de los sistemas educativos. Así encontramos antecedentes en los trabajos de Antúnez, (2000) nos habla acerca de la educación escolar y su desarrollo al interior de una organización, donde enfatiza la participación de quienes intervienen en un proyecto educativo, esta idea es clara para la mejora de la organización de centros escolares.

Para Casassus (2000) dice: La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

En la obra Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público, se señala: “Es más importante conocer los

temperamentos y características de las personas que los de las hierbas y las piedras. Esta es una de las cosas más sutiles de la vida: los metales se conocen por el sonido y las personas por lo que dicen. Las palabras demuestran la rectitud, pero los hechos mucho más aún. Se necesitan, en grado sumo, reflexión, observación y capacidad crítica” (Longo, 2004, p.15).

Por su parte, García y Poyato (2009) “reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora” (p. 24).

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Nos encontramos ante dos caminos a seguir. Por una parte, estamos dentro de un paradigma tecno linear racionalista que nos orienta hacia una práctica de la gestión educativa más orientada hacia la eficiencia. Sin embargo, la eficiencia en sí está carente de sentido. Por otra parte, hay un camino más amplio, más político y valórico donde se encuentran las preguntas relativas al sentido de la gestión educativa.

Entonces, ¿hacia dónde debe orientarse nuestra reflexión en la disciplina?

En primer lugar, es necesario el profundizar el debate teórico relacionado a la gestión, es decir, se requiere mejorar el conocimiento de las teorías,

debatirlas y desarrollarlas. En esta reflexión, aparece como necesario, distinguir claramente la reflexión acerca de la gestión del sistema, de la gestión de las escuelas.

En segundo lugar, las hipótesis deberían ser transformadas en preguntas que deben ser respondidas por la investigación empírica. En esto sería conveniente distinguir entre la gestión del sistema y la gestión de las escuelas, teniendo cuidado de no olvidar que las organizaciones educativas no existen en el vacío, sino que están dotadas de contextos, externos e internos.

Debemos preguntarnos y observar cuál modelo, cuál enfoque es útil, cuál de ellos favorece los aprendizajes de los alumnos y cuáles generan aprendizajes más adecuados para vivir, no en el mundo del pasado sino en el que emerge.

En tercer lugar, es necesario desarrollar la dimensión pedagógica en la gestión educativa. Es necesario repensar la gestión educativa para que en ella la gestión no se limite a la administración de los recursos sino abarque también el liderazgo pedagógico. Sería muy conveniente apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa.

Según el MINEDU (2011): El concepto de 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. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (Director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que

entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Como se mencionó anteriormente, la gestión educativa es un proceso integral y multidimensional: involucra prácticas administrativas, organizacionales, culturales, políticas, sociales y pedagógicas orientadas hacia la transformación de la escuela y sus resultados educativos.

Por lo que, su transformación es una tarea de gran importancia y relevancia, ya que, si se logra incidir en ella y cambiarla positivamente, la dinámica de la escuela se traducirá en una nueva forma de organización, trayendo como consecuencia el mejoramiento del servicio, en beneficio de toda la comunidad escolar, especialmente de los educandos.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

2.2.2.1 Dimensiones de la gestión educativa

Pozner (1997), considera que el desafío de la gestión educativa es dinamizar los procesos y los actores de la acción educativa así mismo aclara que en ocasiones se confunde ser Director de una escuela con la tarea de crear condiciones para el logro de objetivos estrictamente didácticos o burocráticos; en ambos casos se llegan a descuidar objetivos no menos importantes. Ser directivo de una escuela es sinónimo de poder llevar adelante la gestión de esa institución; es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización. Esas dimensiones de la gestión educativa son: dimensión pedagógica, dimensión organizacional y comunitaria. A continuación, se describen:

A. Dimensión Institucional

Ministerio de Educación (2011, p. 35), en la Dimensión Institucional brinda un cuadro para poder sistematizar y analizar las acciones referidas a las características de estructura que en cada centro educativo dan a conocer un estilo de funcionamiento. “Dentro de todas estas características se consideran tanto las que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas, la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución)”

En la dimensión institucional, es sumamente importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades tanto individuales como de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle de manera autónoma, competente y flexible; permitiéndole realizar adaptaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios; así como de la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de proceder en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos o quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

Esta dimensión para Pozner (1997), constituye el soporte de las dimensiones de gestión escolar, proponiéndose articular su funcionamiento. Se refiere a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores. Esta dimensión contribuirá a identificar las formas de cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Rivas, Gonzales y Díaz (2011) citando a Marcelo y Cojal (2004) mencionan que es entendida como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos y sobre los cuales descansa la toma de decisiones de toda unidad educativa.

Una buena organización de la escuela implica una mejor administración de la misma. Rivas, (2011) la entiende como el proceso de planificación,

organización, dirección y control tanto de los medios como de los elementos para lograr los objetivos de las Instituciones Educativas. Entendiéndose por proceso la forma sistemática de realizar actividades. Cuenta con proyecto educativo institucional. Es decir, posee como producto de la participación colectiva de directivos y docentes el instrumento que recoge toda la intencionalidad educativa de la escuela. Documento que da vida a la gestión escolar tanto en lo institucional como en lo administrativo como pedagógico y comunitario.

Cuenta con proyectos y planes anuales. De modo que no basta con tener alta gama de recursos tecnológicos, personal especializado, recursos materiales superiores si no de adoptar acciones para optimizarla y proyectarlas hacia el logro de los objetivos de la institución educativa.

Pompa y Vásquez (2013) manifiesta que son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control) entendido como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Desarrolla la autoevaluación institucional. Procesos y acciones que conllevan a recoger información y reflexionar sobre la práctica pedagógica ya que a partir de ella se puede tomar medidas correctivas o retomar acciones que lleven al éxito de las acciones pedagógicas emprendidas.

Dentro de un proceso de ejecución en la gestión educativa institucional siempre encontramos determinados periodos, momentos o funciones institucionales que dan una mayor eficiencia al proceso de administración y

dirección de la escuela, entre los que se destaca el control; indispensable para una buena gestión institucional y el éxito hacia la calidad educativa.

B. Dimensión administrativa

Para el Ministerio de Educación (2011), en la Dimensión Administrativa se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad, 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.

Algunas acciones concretas serán: la administración del personal, desde el punto de vista laboral; asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable financiero.

Orbegoso (2004) enfatiza en acciones de la administración educativa como: La administración del tiempo y el espacio institucional, la definición de las condiciones que la escuela brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a las formas como: la atención, el mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano y el logro de un clima de convivencia

necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos. Las instituciones públicas y privadas tienen objetivos claros para una verdadera gestión administrativa.

Romero (2010), propone: promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio; reconocer y destacar iniciativas cuyos resultados sean relevantes en un proceso de mejora de la calidad en la gestión pública, reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones postulantes que demuestren haber implementado exitosamente las acciones.

C. Dimensión pedagógica.

Para el Ministerio de Educación (2011) se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman.

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.

Pozner (1997), hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad, es decir, a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la

enseñanza y el aprendizaje. De igual modo, el mismo autor manifiesta que las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (Proyecto Curricular Institucional y de Aula). En ella se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación.

De igual manera, para esta dimensión, el Ministerio de Educación (2004) manifiesta que la gestión pedagógica es importante porque permite desarrollar las siguientes acciones:

Posibilita a la comunidad educativa definir colectivamente un conjunto de principios y acciones pedagógicas que concretizan la intencionalidad del Proyecto Educativo Institucional, para lograr su finalidad básica; la formación integral de la persona humana.

Recoge los acuerdos y criterios que orientan las decisiones que deberán tomar los profesores, organizados en equipos, para actuar en forma coordinada y dar respuesta a las demandas específicas de una realidad educativa concreta.

Garantiza la coherencia de la práctica educativa dentro de la institución y adecua al contexto los documentos curriculares. Tiene en cuenta las circunstancias de la misma en lo que se refiere a alumnos, docentes, recursos y otros.

Proporciona un marco ordenado a cada institución para lograr una actuación ordenada y eficaz de la comunidad educativa y responder con

pertinencia a las necesidades de los educandos e ir generando una cultura organizacional a través de valores, principios y misión compartida. Estimula en el docente su desarrollo personal y profesional a través del interés aprendizaje como del trabajo cooperativo.

Por otro lado, Orbegoso (2004, p. 8), reconoce que “Es el componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela. Hace referencia al conjunto de propuestas, prácticas de enseñanza y de aprendizajes esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad”.

En síntesis, la dimensión pedagógico-curricular alude a la función principal de las escuelas, es decir, la enseñanza, así como también a las actividades de formación docente continua que desarrollan los directores y docentes, como instancias que retroalimentan la práctica educativa:

Cuenta con proyecto curricular diversificado, es decir se adecúa el currículo a los intereses, necesidades, contexto real siendo cercano a los estudiantes, de tal manera que se asegura auténticas situaciones de aprendizaje.

Cuenta con programaciones curriculares de aula, de tal manera que los docentes planifican responsablemente lo que van a enseñar en términos de aprendizaje: durante el año, a corto plazo y diariamente.

Cuenta con instrumentos de evaluación de la práctica. Acción pedagógica que asegura el logro de los aprendizajes. De acuerdo con este proceso nos permite recoger información oportuna para tomar decisiones pertinentes.

Incrementa el manejo de procesos pedagógicos y curriculares. Para asegurar un buen desempeño en el contacto con los estudiantes, cuyo medio curricular es la sesión o actividad de aprendizaje.

D. Dimensión comunitaria

Para el Ministerio de Educación (2011), la Gestión Comunitaria 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 a través de sus costumbres.

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.

La participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, así como la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza.

De acuerdo a Pozner (1997), apunta a las relaciones entre sociedad-escuela y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela: relación con los padres, participación de las fuerzas vivas; hace referencia al modo en el que la escuela conoce y comprende las condiciones, necesidades y

demandas de la comunidad de la que es parte, así como la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria.

De acuerdo a Calero (2005), el Director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del Director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

La imagen institucional es otro factor que fortalece la gestión comunitaria. De acuerdo a Zarate (2011), es otro aspecto concreto, que presentan cada escuela y que puede ser afectiva, cordial o conflictiva; estando está siempre presente en las escuelas influyendo en el comportamiento, desempeño, logros de los docentes y la institución educativa. Finalmente, otro aspecto presente y concreto que tienen todas las instituciones son las metas y exigencias que se plantean a los docentes, alumnos y directores en pos de lograr los objetivos y la excelencia educativa.

Esta dimensión contempla las buenas relaciones humanas, buen servicio escolar y gestiona oportunidades en instituciones locales, buenas relaciones humanas. Marcelo y Cojal (2004), definen a las relaciones humanas como el

“conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Soporte macro institucional, eje y sustento del sistema organizativo” (p.40).

Destacan las actitudes y el trato personal que se establece entre los miembros de la comunidad educativa, así como las vinculaciones y la comunicación técnico profesional ligada a los desempeños, destacando los nexos funcionales y la relación propiamente educativa. Por lo consiguiente sus componentes sustantivos son las personas o agentes organizacionales y sus vinculaciones a través de la comunicación.

Existen factores que apoyan el mejoramiento de las relaciones interpersonales:

“El respeto, siendo este el trato considerado y cortés que se dispensa a los demás, aceptando las diferentes formas de pensar y actuar. Fe en las capacidades de lo que pueden hacer los demás, confiabilidad en quienes nos rodean y la valoración de todos los que integran la escuela. Generosidad con las cualidades de los demás, reconocimiento de las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades”, Marcelo y Cojal (2007, p 141 – 42).

Para Barudy (2000, p. 16): “El bienestar es el resultado de un proceso complejo, basado en una práctica de buenos tratos. Por tanto, se trata de construir contextos de confianza y seguridad”. Se define en las relaciones con otros y se refiere a las interacciones que promueven un sentimiento mutuo de reconocimiento y valoración. Al mismo tiempo, son formas de relación recíproca que generan satisfacción y bienestar entre quienes interactúa para brindar un buen servicio escolar.

Romero (2010), manifiesta que es de vital importancia analizar el tema, la calidad de los servicios que se prestan y los servicios públicos. “Alcanzar la mayor eficiencia en la gestión y ejecución de los recursos públicos, especialmente de aquellos que estén dirigidos a los programas sociales más sensibles y de los más necesitados” (p. 88).

Es importante mencionar que los tres componentes de evaluación están conformados a su vez, por variables específicas dictadas para cada uno: Satisfacción de las necesidades de los usuarios, que incluye demanda de servicios en las instituciones, calificación general de los servicios, acceso a los servicios, costo de los servicios, e instalaciones físicas; Calidad de la Atención conformado por la calidad de la información entregada, actitud de los funcionarios, capacidad técnica de los funcionarios así como procedimientos apropiados, y finalmente; Duración del servicio, que incorpora los aspectos como el tiempo de espera así como los horarios de atención.

Coto (2009), indica que la productividad, es entendida como el logro de los resultados concretos mediante la utilización óptima de recursos, sólo es posible con un desempeño exitoso de quienes hacen posible la consecución de objetivos organizacionales. Para ello todos los contribuyentes organizacionales tienen que saber muy bien lo que se quiere lograr.

Es indispensable el reconocimiento del cliente o usuario como el factor clave que define los lineamientos de la calidad.

“El reconocimiento de las personas (factor humano) como el eje del cambio y de la generación de valor. La innovación tecnológica como el

sendero de expansión necesario. La cultura de la incorporación permanente de desafíos sustentada en la participación y en un ambiente laboral sano que promueva la creatividad” Ugalde (2009, p.23).

Gestiona oportunidades en instituciones locales. Para Vásquez (2013) las instituciones públicas deben buscar, en forma cada vez más planificada, las competencias que deben poseer y evidenciar los que se administra y lo que es administrado, de tal manera que la igualdad de oportunidades sea un elemento vital para brindar los servicios.

Romero (2010), indica que la igualdad de oportunidades no es el único ingrediente del mérito en el empleo público. Si fuera así, bastaría con manejar una visión puramente formal de éste, y atribuir capacidad para dirimir la competencia entre las personas por el acceso al cargo, el ascenso o la compensación a factores de fácil medición, como la antigüedad, la exhibición de diplomas, la memoria, los años de experiencia en el sector, cargo o cualquier otro que sirviera para decidir con objetividad y sin favoritismo. Ello implica que se tiene que tener una mirada más amplia que incluya diversos rasgos de competencia.

2.2.2.2 Modelos de gestión

Según Casassus (2000), entre los modelos de gestión podemos referenciar a los siguientes: El normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada modelo tiene su ámbito de efectividad, pero también adolece de limitaciones, las que son superadas por el nuevo modelo.

En los años cincuenta y sesenta y hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión normativa.

La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio del gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. A fines de los años sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión “normativa”.

En la visión prospectiva, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto.

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con "criterio prospectivo" donde la figura predominante es Michel Godet quien formaliza el método de los escenarios.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación lineal. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas.

La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación. Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una

perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

La crisis petrolera de los años setenta repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios de los ochenta, la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Para hacer frente a la incertidumbre, emergen los nuevos temas de la gobernabilidad y la factibilidad de realizar los planes diseñados.

El planteamiento de la "planificación situacional" reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

Para Matus (1994), una situación es donde está situado algo. Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación con relación al actor y a la acción de éste. Por eso, una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación. Por lo tanto, en una realidad se plantean muchas viabilidades. Por ello, en el período de inicio de los años noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos.

Este proceso de fragmentación conduce a redefinir la unidad de gestión educativa. Es decir, el objeto de la gestión educativa, deja de ser el sistema en su conjunto. En el objeto de la gestión se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema) las que se caracterizan por tener la competencia de determinar objetivos propios, y a los cuales se pueden asignar recursos.

Este proceso ha sido el de la descentralización educativa, el cual, como se verá más abajo, tiene consecuencias importantes para la disciplina de la gestión educativa.

Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de "Calidad Total". Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Sin embargo, es sólo mucho más tarde, a mediados de la década de los ochenta, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre recién a inicio de los años noventa en América Latina.

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir "estratégicamente" la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son, por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de

procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte, se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Santos de Alba (2014).

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. Por lo tanto, el juicio del usuario acerca de la calidad de la educación no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad. Santos de Alba (2014).

Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver con los aprendizajes

u otro fin pedagógico, como lo es el establecimiento de redes sociales. Independiente del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario, Casassus (2002).

En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso. Casassus (2002).

Los principales exponentes de los principios de calidad son Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge citados por Casassus (2002). Entre las prácticas de la gestión de los sistemas educativos, en la segunda mitad de los años noventa, prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de Calidad Total.

La perspectiva de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por intermedio de la descentralización, la

apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Casassus (2002).

En esta visión se estima que la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. A diferencia de lo anterior, la reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Sus principios básicos están elaborados por los escritos de sus principales exponentes Hammer y Champy citados por Casassus (2002), durante la primera mitad de la década de los noventa.

Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical. En el centro de la Calidad Total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional. Sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes. Pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso, Casassus (2002).

Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción

humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

La lógica de los procesos anteriores nos conduce hacia un séptimo modelo. La preocupación por los procesos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total Casassus (2002).

En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva, son los filósofos del lenguaje como J. Austin y J. Searle; también están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault citado por Casassus (2002). En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas, Casassus (2002).

2.2.2.3 Áreas y procesos de la Gestión Educativa

La Gestión Educativa como proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano Correa, Álvarez y Correa (2009).

Característica importante de la gestión educativa es que no se basa en uniformidades; ella reconoce la complejidad de las organizaciones y el carácter singular y específico de cada una de ellas, de allí que enfatice en el desarrollo de una visión de futuro construida participativamente y en que la organización se involucre en un horizonte compartido con énfasis en la anticipación de resultados. Acentúa la interdependencia entre niveles del sistema educativo y en la práctica del liderazgo pedagógico como posibilidad para motivar, acompañar y concertar en referencia a los procesos de cambio y de transformación educativa que se requieren.

A continuación, analizaremos las diferentes áreas de la Gestión Educativa según Correa, Álvarez y Correa (2009):

A. La Gestión Directiva definida como la misión orientadora, requiere de un liderazgo claro y compartido para dirigir al equipo humano en el diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional: visión,

misión, valores y principios institucionales. Para la formulación de las metas; la articulación de planes, programas y proyectos. Para la definición de una cultura organizacional que incida en el logro de los objetivos institucionales y para lograr la apropiación del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional por parte de la comunidad educativa.

Una gestión directiva eficaz reconoce las necesidades y potencia las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; orienta sus acciones para alinear objetivos, tomar decisiones de manera participativa y construir una visión compartida de la institución; hace seguimiento a metas e indicadores que permitan el control del quehacer directivo, administrativo-financiero, académico-pedagógico y comunitario y de convivencia.

Igualmente, se preocupa por una adecuada gestión del conocimiento al interior de la institución educativa a la que reconoce como una organización inteligente, como una organización que aprende. Por esta razón recupera y da sentido a los aprendizajes obtenidos por los equipos de trabajo y la comunidad educativa en general, para reflexionarlos, sistematizarlos, retroalimentarlos y transferirlos a toda la institución y, de esta manera, convierte el aprendizaje y el conocimiento en el principal activo de la misma.

La gestión directiva lidera, propicia y se compromete con la convivencia escolar; organiza la conformación y puesta en marcha de las diferentes acciones y responsabilidades del gobierno escolar, para garantizar la participación de éste y de la comunidad educativa en la toma de decisiones; construye mecanismos y canales de comunicación coherentes con el horizonte

institucional; crea mecanismos y herramientas de seguimiento, autoevaluación y control que aseguren la autorregulación y el mejoramiento continuo de las políticas, planes y proyectos que orientan y dan sostenibilidad a la institución.

B. La gestión académica visibiliza el logro del horizonte institucional mediante el diseño de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos que aseguren la formación integral del ser humano en el ser, el estar, el hacer, el tener, el convivir y el trascender expresados en planes de estudio contextualizados.

La gestión académica tiene como elementos de referencia los resultados de las evaluaciones internas y externas y los estándares básicos de calidad educativa. Para ello trabaja aspectos como el diseño e implementación de planes de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje, proyectos transversales, investigación, clima de aula y estrategias de articulación de grados, niveles y áreas. Esto como producto de la evaluación externa y la autoevaluación en las que se valoran los objetivos académicos, las metas de desempeño, los indicadores de logros, los estándares de competencia, los acuerdos pedagógicos, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la integración curricular, el diálogo entre grados, áreas y niveles, los recursos y las oportunidades de mejoramiento.

La gestión académica da cuenta del desarrollo de la misión esencial de una organización educativa y tiene como función la organización, distribución y apropiación del conocimiento en contexto, producto de los aprendizajes significativos que deberán ser comprendidos por el estudiante

para ser protagonista de su proyecto de vida y para su inserción en el mundo productivo de una manera reflexiva, crítica, creativa y propositiva. Para ello, la gestión académica se preocupa por la formación en competencias básicas que le permitan al individuo desempeñarse eficazmente; por la construcción de identidad nacional como demanda de un sistema cultural; por la educación democrática con valores como la solidaridad y la participación; y por los aportes científicos para el desarrollo de la ciencia, desde una concepción del conocimiento amplia y rigurosa que favorezca el desarrollo de competencias científicas, operativas y sociales.

En esta área de gestión se evalúa y reconoce la importancia de lo académico en la determinación de la calidad de la institución educativa, a través de las características del currículo, los aspectos metodológicos y la evaluación del aprendizaje y, en particular, la dinámica del conocimiento que circula y se expresa en cada uno de los actores, directivos docentes y estudiantes. Para leer e interpretar la gestión académica es necesario relacionarla con las demás áreas de gestión, pues entre ellas existe una interdependencia mutua que las nutre, dinamiza y afecta.

La gestión académica permite además valorar la profesionalidad del docente, esto es, el reconocimiento a su formación, a su nivel de competencia, a su relación pedagógica con los alumnos y su capacidad de interacción y de trabajo en equipo con directivos, docentes, padres de familia y otros actores de la comunidad educativa. Así mismo, reconoce la profesión del maestro como una práctica social que cobra sentido en el acto educativo, es decir, en el proceso enseñanza aprendizaje como quehacer fundacional de la misión académico pedagógica del maestro.

C. La Gestión Administrativa y Financiera definida como misión de soporte, o como misión de apoyo comprende el diseño, la planeación, la operalización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional, así como a los cambios internos y externos de la institución.

La gestión administrativa comprende una serie de acciones intencionadas mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la institución en sus diferentes ámbitos de gestión.

La gestión administrativa requiere de una visión sistémica de la organización. Esto significa que reconoce el todo y las partes que componen la institución, la interdependencia entre áreas, y la incidencia de las acciones en todo el sistema, en el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, metas y estrategias institucionales. Esta área de gestión requiere la revisión sistemática y la adaptación de las estructuras y formas de trabajo de la institución para responder a sus necesidades de acuerdo con las características de las personas y de los equipos de trabajo que la constituyen; las concepciones de aprendizaje y enseñanza que se adopten, la definición de conocimiento con la que se trabaje y el tipo de maestro que se requiere. Para ello, reconoce y visibiliza las tensiones y los conflictos propios de la organización y busca permanente alternativa de mejoramiento convirtiéndose en una institución que aprende.

En el ámbito administrativo y financiero la información se considera como uno de los recursos más valiosos de la institución pues permite a los miembros hacer una adecuada planeación de su trabajo, así como un seguimiento permanente al desempeño y logros en los diferentes ámbitos de gestión. De igual manera, la información es el insumo para la obtención de estadísticas educativas e indicadores académicos, por lo cual se hace necesaria una gestión de la información, que sea crítica, responsable y rigurosa.

Esta área es la encargada de planear, administrar y disponer los recursos físicos, materiales y financieros de la institución; definir la política del manejo de estos recursos para garantizar una gestión transparente y hacer permanentes procesos de rendición de cuentas a la comunidad educativa. En este mismo sentido, es la encargada de los esquemas de contratación, contabilidad, manejo de inventarios, planes de inversión y asignación de presupuestos de inversión en relación con las necesidades del Proyecto Educativo Institucional.

Otra importante función de la gestión administrativa y financiera es gestionar el talento humano de la institución como acción necesaria para el desarrollo integral de las personas en aras de incrementar y calificar su contribución al desarrollo institucional, al cumplimiento de su misión y visión y al logro de la calidad académica. Para ello implementa acciones de inducción, reinducción, formación, seguimiento, supervisión, bienestar, incentivos, reconocimientos, motivación, etc.

D. Área de Gestión de Convivencia y Comunidad considerada como la misión vital de las organizaciones que lideran procesos educativos, ésta define, mantiene y hace seguimiento a la interacción existente entre los miembros de la comunidad educativa y de la institución en su conjunto con el medio social y productivo en el que se desenvuelve. En este sentido, esta área identifica necesidades y problemas del contexto social, propone acciones de proyección social y apoya programas que contribuyan a su solución y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

La institución educativa desde la gestión de convivencia y comunidad genera vínculos culturales, sociales y afectivos con los padres de familia, los egresados, los líderes institucionales y comunitarios para proponer alianzas que posibiliten apoyar el desarrollo humano y social de la comunidad en la que está inscrita.

La gestión de convivencia y comunidad considera a los egresados de la institución educativa como capital humano importante para el desarrollo de programas académicos, culturales y de proyección social. Para ello, los convoca y organiza de acuerdo con sus profesiones, intereses, práctica laboral y los integra a las acciones y al desarrollo institucional.

Repiensa y resignifica la relación escuela-comunidad teniendo en cuenta referentes como el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución, con los cuales indaga la realidad para diseñar estrategias de prevención, convivencia, inclusión y permanencia que potencian la relevancia y

pertinencia del Proyecto Educativo Institucional y su democratización mediante procesos de participación ciudadana.

2.2.2.4 La gestión de la calidad educativa

Toda gestión para la calidad educativa, tiene que estar orientada a la formación integral de la persona. Según Barrios (2011), esto quiere decir, que lo que se persigue es no solo formar un individuo capaz de enfrentar, con inteligencia los problemas de la vida real y darles soluciones efectivas y concretas utilizando o desarrollando la tecnología más adecuada a las necesidades, sino también que ese individuo esté preparado para entender a sus semejantes y vivir en sociedad, con una conducta basada en los más nobles principios morales. Asimismo, la Comunidad Económica Europea (1995, p.4), ha señalado que “...la educación y la formación tienen por función esencial la integración social y el desarrollo personal, mediante la asunción de valores comunes; la transmisión de un patrimonio cultural y el aprendizaje de la autonomía”.

López (2000), señala que la gestión de la calidad en los centros de formación ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes.

La calidad, se asume desde la perspectiva de Demo (1994) como el desafío de humanizar la realidad y la convivencia social, a partir de valores y fines, considerados deseables, necesarios y éticamente sostenibles apunta hacia la dimensión de la intensidad ante la expectativa de las personas e

impacta como competencia humana en el proceso de desarrollo del hombre, teniendo como estrategia primordial la educación y el conocimiento.

Para Cantón (2002, p. 152), la calidad: “Puede ser identificada como rendimiento académico y se mide con las calificaciones y estándares internos; también puede estar en la satisfacción de las expectativas de padres y alumnos, depender de la organización en la gestión de calidad; puede ser fama, reputación, prestigio, aspectos subjetivos, pero muy influyentes en la sociedad; la podemos identificar con resultados del alumno, del centro, económicos, valor añadido y sobre todo, calidades la obra bien hecha...”

Consideramos que toda gestión debe enmarcarse en un proceso de eficacia en sus procesos y en sus estrategias. García (2000), entiende que la eficacia se refiere a la necesidad de que todos los componentes cumplan adecuadamente su función, de tal forma que el ser humano desarrolle todas sus potencialidades y compense sus limitaciones. La eficacia no solo es la producción abundante de algo material, ni tampoco es la indicación de que una actividad ha alcanzado el fin que persigue. Se considera que la educación eficaz, es aquella donde los estudiantes y padres de familia muestran agradecimiento y desarrollo en sus actividades. Siguiendo al mismo autor, la eficacia es, entonces, una relación entre objetivos (extensión, nivel, dificultad) que han de ser alcanzados; los medios de que se dispone (recursos materiales, humanos, tecnológicos) y la organización y métodos utilizados en la actividad misma de educar y los resultados, que son las metas finales a alcanzar.

Para López (op. cit), los centros educativos de calidad han de caracterizarse por la importancia que conceden a los resultados educativos. La escuela de calidad ha de ser, por tanto, una escuela eficaz, esto es, una institución escolar que alcanza los fines, las metas y los objetivos que la sociedad espera de ella.

2.3 Definición de términos básicos.

Animador pedagógico. - Calidad académica en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes y de las oportunidades educativas que el centro educativo provea para que ocurran esos logros y cuando dirige el proceso de desarrollo personal y profesional de sus docentes acompañándolos en la elaboración y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula; promoviendo la reflexión sobre la práctica y asumiendo el rol de ser su capacitador natural. Gonzales (2006).

Dimensión administrativa. - 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. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el **punto** de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero” (Ministerio de Educación, 2011).

Dimensión comunitaria. - Es la relación que se establece con los padres, participación de las fuerzas vivas; hace **referencia** al modo en el que la escuela

conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte, así como la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. Pozner (1997).

Dimensión institucional. - Interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos y sobre los cuales descansa la toma de decisiones de toda unidad educativa. Rivas, Gonzales y Díaz (2011).

Dimensión pedagógica. - Componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje **esenciales** para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad. Orbegoso (2004).

Gestión. Conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia, Gimeno Sacristán citado por Correa, Álvarez y Correa (2009).

Gestión educativa.-Según el MINEDU (2011), el concepto de 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 con sus relaciones que se entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa a desarrollarse durante un tiempo determinado con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional. Marcelo y Cojal (2004).

Gestor institucional. - Desarrollo de estrategias para alcanzar, junto a su comunidad metas propuestas en el Proyecto Educativo de Centro, PEC, y el establecimiento de los planes de desarrollo a corto mediano y largo plazo, que permitan valorar y reencauzar, si fuera necesario, el desarrollo de dichos planes. Gonzales (2006).

Líder escolar – comunal. - Es la capacidad de influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. Chiavenato, (2002).

Perfil del Director. - Conjunto de rasgos identificados de competencias en un sujeto que recién recibe En este último punto Ball (1989), señala que: Los aliados del Director, y sus adversarios, son reconocidos como una parte del terreno normal de los intereses rivales y las divisiones ideológicas entre el personal. Los aliados deben ser alentados y a veces recompensados; los adversarios deben ser neutralizados o contentados, según la ocasión lo exija.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Existe relación directa y moderada entre el perfil de competencias del Director y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.

3.2 VARIABLES

Variable 01: Perfil de competencias del Director.

Variable 02: Gestión educativa.

3.2.1 Definición conceptual

Variable 01: Perfil de competencias del Director.

Conjunto de rasgos identificados de competencias en un sujeto que recién recibe su grado que corresponde al profesional básico o que responda la caracterización de un sujeto de que se ha desempeñado en la profesión durante un tiempo razonable, que permite calificarlo como “como profesional exitoso. Competencias de la posición del Director o Directora, como gestor de la gestión institucional, animador del proceso pedagógico y líder en la escuela y comunidad, Gonzales (2006).

Variable 02: Gestión educativa

Organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma cómo lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. MINEDU (2011).

3.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala	Técnica/ Instrumento
Variable 01: Perfil de competencias del Director	Gestor institucional	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la coordinación institucional. Promueve espacios educativos para la reflexión y propuestas. Fomenta la comunicación directa en la institución. Celebra convenios para establecer vínculos interinstitucionales. Lidera construcción del P.E.I. Dirige la elaboración de proyectos de aula y escuela. 	Siempre - (Bueno) A veces - (Regular) Nunca - (Malo)	Encuesta Cuestionario sobre el perfil de competencias del Director en la I.E
	Gestor administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Asegura una buena infraestructura y gestiona materiales para la institución. Vela el buen uso y control oportuno de los recursos. Difunde la normativa escolar Establece procedimiento administrativo pertinente en el marco de las normas educativas vigentes. Establece mecanismos democráticos de seguimiento y monitoreo. Promueve eventos de capacitación en la mejora de la práctica y el buen desempeño. 		
	Animador pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> Maneja información y estrategias de enseñanza aprendizaje. Demuestra capacidad para liderar en la construcción del proyecto curricular. Participa en jornadas de interaprendizaje Promueve la reflexión sobre los procesos pedagógicos. Promueve el seguimiento y monitoreo oportuno a los maestros en la planificación curricular de aula. Comunica los resultados sobre el desempeño docente. 		
	Líder escolar – comunal	<ul style="list-style-type: none"> Participa y brinda alternativas en la solución de la problemática local. Participa en la elaboración de proyectos comunales. Promueve eventos de capacitación sobre el acompañamiento de los padres a los hijos Promueve reuniones de aula y analiza situaciones del contexto Gestiona convenios y oportunidades interinstitucionales. 		

Variable 02: Gestión educativa	Dimensión institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Establece espacios adecuados de organización • Configura y consensua formas y estilos adecuados de organización. • Promueve un clima de trabajo afectivo y de cooperación mutua. • Coordina acciones educativas • Promueve la implementación del Proyecto educativo Institucional. • Estimula la elaboración de proyectos de innovación. 	Siempre - (Bueno) A veces - (Regular) Nunca - (Malo)	Encuesta Cuestionario sobre la gestión educativa en la I.E
	Dimensión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona recursos materiales administrativos y educativo • Promueve el uso y manejo racional de los recursos • Difunde la normativa del año escolar. • Gestiona respetando las normas • Promueve la construcción de un plan de seguimiento y monitoreo. • Estimula las acciones destacadas de los docentes. 		
	Dimensión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el uso de un currículo de acuerdo al DCN, y al nuevo marco curricular. • Gestiona la elaboración de un proyecto curricular contextualizado • Promueve la construcción de programaciones curriculares anuales • Promueven la elaboración de programaciones de corto plazo. • Promueven la elaboración de sesiones de aprendizaje. • Analiza la construcción de aprendizajes esperados. 		
	Dimensión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza proyectos de proyección comunal • Establece espacios de participación en la institución. • Organiza eventos de capacitación a padres y madres de familia. • Participa en acciones de apoyo a la escolaridad. • Concerta con instituciones locales para brindar oportunidades a estudiantes • Celebra convenios con otras instituciones. 		

Fuente: Elaboración propia

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población muestral de estudio para la presente investigación está constituida por 01 Director, 18 docentes de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.

3.5 UNIDAD DE ANÁLISIS

Cada uno de los docentes y el Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014

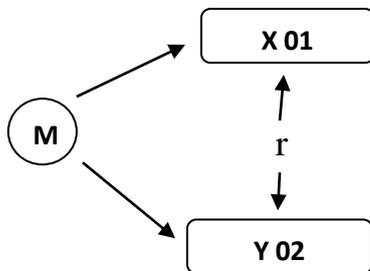
3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo correlacional; estos estudios permiten determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables, es decir, entre características o conceptos de un fenómeno. Ello no pretende establecer una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento. Se caracteriza, porque primero miden las variables y luego mediante pruebas de Hipótesis y la aplicación de técnicas estadísticas se estimula la correlación.

Su objetivo principal, es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Esto se debe a que, si existe relación entre ellas, al variar una variable, de igual modo varía la otra.

3.7 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es el no experimental. De acuerdo al tipo de investigación el diseño es el siguiente:



Donde:

M: Representa al grupo de estudio.

X: Perfil de competencias Director.

Y: Gestión educativa.

O1: Evaluación de la variable Perfil de competencias del Director través de un cuestionario.

O2: Evaluación de la variable Gestión educativa a través de un cuestionario.

r : Asociación entre las variables de estudio.

3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.8.1 Técnicas de recopilación de datos

La encuesta: Elaborada en base a preguntas en forma escrita y que fueron aplicadas al grupo de estudio con el propósito de recoger información referente a la investigación.

3.8.2 Instrumentos

El cuestionario de encuesta. Se refiere a un instrumento destinado a conseguir respuestas a preguntas, utilizando para ello un impreso o formulario que los encuestados llenan por sí mismos, el mismo que fue aplicado a todos los docentes y al Director.

Se elaboró en función a dos variables, y sus respectivas dimensiones e indicadores de la investigación. El diseño del cuestionario constituyó la herramienta fundamental para el éxito en la obtención de datos y la comprobación de la hipótesis.

Los cuestionarios estuvieron estructurados en base a las dos variables que son perfil de competencias del Director y gestión educativa (ver Anexo 01 y 02), las cuales presentan 24 ítems cada una y tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

La escala de Likert: Constituidas por un conjunto de valoraciones, las que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, para efectos de la investigación se utilizó: Siempre (bueno), a veces (regular) y nunca (malo).

A cada ítem se le asignó un valor numérico así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones.

3.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos recabados se procesaron utilizando el programa estadístico SPSS, versión 19, el cual permitió presentar los resultados en tablas y gráficos en la que se incluye datos absolutos y relativos.

Por otro lado, en la investigación se ha considerada el coeficiente de correlación de Pearson, que es la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables (perfil de competencias del Director y gestión educativa) y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor $r = 0$ indica que no existe relación entre las variables; los valores (1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer X, crece o decrece Y) o negativa (Al crecer o decrecer X, decrece o crece Y), Govinden, (1985).

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tomado de: Govinden, Lincoyán, (1985), Introducción a la Estadística

3.10 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los dos instrumentos fueron validados por juicio de dos (02) expertos, quienes corrigieron algunos elementos que fueron tomados para presentar los instrumentos definitivos, a través de los cuales se obtuvo la información pertinente (ver Anexos).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR POR DIMENSIONES

CUADRO 1: DIMENSIÓN GESTOR INSTITUCIONAL

DIMENSIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN			TOTAL %
GESTOR INSTITUCIONAL		BUENO	REGULAR	MALO	
Indicadores	Coordinación del Director	11.1	61.1	27.8	100%
	Espacios educativos	11.1	55.6	33.3	100%
	Comunicación directiva	16.7	44.4	38.9	100%
	Vínculos interinstitucionales	11.1	55.6	33.3	100%
	Lidera la construcción del P.E.I	33.3	27.8	38.9	100%
	Promueve elaboración de proyectos	5.6	44.4	50	100%
TOTAL %		15	48	37	100%

Fuente: Encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

En el cuadro 1, se muestran las cifras porcentuales de la dimensión gestor institucional; donde, el 48 % de los encuestados afirman que la dimensión gestor institucional del director es regular; seguidamente se observa que el 37% es mala y solamente un 15% es buena. Estos resultados dan cuenta que el director tiene que mejorar su capacidad en lo que respecta a coordinar las acciones educativas, gestionar espacios de organización en la comunidad educativa, fomentar una comunicación fluida entre los agentes de la comunidad, promover vínculos interinstitucionales, liderar la construcción del proyecto educativo institucional y en la capacidad de innovación que respondan a las necesidades educativas. Según Ball (1989), la comunicación entre el personal y el Director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración; así mismo, el rol del director es promover vínculos interinstitucionales que asegurando un

intercambio de experiencias y la construcción de una convivencia adecuada. Los resultados obtenidos se relacionan con lo señalado por la UNESCO (2010) acerca que la mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa.

Finalmente se cree en la necesidad de abordar lo que Calero (2005) dice: que el Director tiene la oportunidad de decidir, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social.

CUADRO 2: DIMENSIÓN GESTOR ADMINISTRATIVO.

DIMENSIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN			TOTAL %
GESTOR ADMINISTRATIVO		BUENO	REGULAR	MALO	
Indicadores	Asegura infraestructura y materiales	5.6	50	44.4	100%
	Control oportuno de recursos	16.7	50	33.3	100%
	Difunde la normativa escolar	33.3	55.6	11.1	100%
	Procedimientos administrativos pertinentes	5.6	72.2	22.2	100%
	Seguimiento y monitoreo	0	22.2	77.8	100%
	Promueve eventos de capacitación	0	27.8	72.2	100%
TOTAL %		10	46	44	100%

Fuente: Encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

El cuadro 2, muestra que el 46 % de los encuestados expresan que la dimensión gestor administrativo del director es regular ; el 44% asevera que es malo y un 10% afirma que es bueno . Estos resultados se expresan en el escaso compromiso del director de asegurar los espacios, infraestructura y materiales en función a los requerimientos institucionales; hacer un control oportuno de los recursos institucionales; concertar y difundir la normativa para el desarrollo del año escolar; dirigir teniendo en cuenta los procedimientos administrativos pertinentes, en este aspecto López, A (2005), señala que los directores deben saber con claridad cuál es su misión, la obligación que tienen de conocer las normas y de analizarla con sus docentes en equipo, sin embargo no todos

conocen las normas actuales de gestión educativa, a cabalidad; de igual forma existe un insuficiente seguimiento y monitoreo oportuno a los docentes y personal administrativo; y por último, el Director es indiferente para promover eventos de capacitación y actualización docente estimulando la formación continua.

En función de los resultados es importante considerar lo mencionado por el el Ministerio de Educación (2011), lo cual señala en la dimensión administrativa del director 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.

CUADRO 3: DIMENSIÓN ANIMADOR PEDAGÓGICO

DIMENSIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN			TOTAL %
		BUENO	REGULAR	MALO	
ANIMADOR PEDAGÓGICO					
Indicadores	Manejo de información y estrategias	27.8	50	22.2	100%
	Lidera proyecto curricular	22.2	27.8	50	100%
	Participa en jornadas de interaprendizaje	5.6	27.8	66.6	100%
	Promueve reflexión sobre procesos pedagógicos	5.6	50	44.4	100%
	Seguimiento y monitoreo oportuno	0	22.2	77.8	100%
	Comunica resultados sobre desempeño docente	5.6	61.1	33.3	100%
TOTAL %		11	40	49	100%

Fuente: Encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

El cuadro 3, muestran que el 49 % de los encuestados manifiestan que la dimensión animador pedagógico del director es malo;seguidamente un 40% dice ser regular y un 11% buena . Esto significa que el perfil de competencias del Director carece de ciertas capacidades para el manejo de información y estrategias de enseñanza aprendizaje; habilidad para liderar la elaboración y actualización de proyecto curricular de escuela en

el marco del PEI; que esporádicamente participa en las jornadas de interaprendizaje para la elaboración de la programación curricular anual y de corto plazo; escasamente promueve la reflexión sobre la planificación de los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje; casi nula su participación en el seguimiento y monitoreo oportuno a los procesos pedagógicos, no comunica oportunamente los resultados de las acciones sobre el desempeño docente, dando medidas correctivas. Gonzales (2006) afirma que los directores reconocen que la eficacia de sus centros educativos es medida en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes y de las oportunidades educativas que el centro educativo provea para que ocurran esos logros. Ante la realidad detectada es necesario considerar lo expresado por García y Poyato (2009) que es urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa en las instituciones educativas, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora de los aprendizajes.

CUADRO 4: DIMENSIÓN LÍDER ESCOLAR COMUNAL

DIMENSIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN			TOTAL %
LÍDER ESCOLAR COMUNAL		BUENO	REGULAR	MALO	
Indicadores	Brinda alternativas a problemática local	5.6	50	44.4	100%
	Participa en proyectos comunales	0	55.6	44.4	100%
	Capacitación sobre acompañamiento a los hijos	5.6	55.6	38.8	100%
	Promueve reuniones de aula	22.2	50	27.8	100%
	Concerta con agentes locales	11.1	72.2	16.7	100%
	Gestiona convenios	0	33.3	66.7	100%
TOTAL %		7	53	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

El cuadro 4, muestran que el 53 % de los encuestados señalaron que la dimensión líder escolar comunal del director es regular; además se aprecia que el 40% es mala y solamente un 7% es buena. Las afirmaciones anteriores se contrastan con la escasa participación del director para brindar alternativas viables a la problemática local, y

elaborar proyectos comunales; por otro lado, regularmente no tiene mucha voluntad para promover la capacitación de los padres y madres de familia sobre el acompañamiento a los hijos, convocar a reuniones de aula para asegurar el apoyo de los padres a los hijos; mantener una comunicación fluida y concertar con los agentes locales del área de influencia de la escuela; asimismo, presenta dificultades para gestionar convenios y/o acuerdos con instituciones comunales; en este escenario se asume la investigación de Aguilar (2009), quien concluye que depende del perfil de competencias del Director la gestión, pues las decisiones que ellos toman trae consecuencias favorables o desfavorables para todos, sus acciones y actitudes generan un ambiente de armonía, de controversia o de desencanto por lo que influyen en la conducta de los demás actores para que logren sus metas y objetivos comunes.

Tomando en cuenta los resultados antes señalados es importante considerar el aporte de Ball (1989) acerca que el papel del Director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela; la relaciones para la consecución de los procesos internos y la relaciones con el ambiente externo de la institución.

4.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA POR DIMENSIONES

CUADRO 5: DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

DIMENSIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN			TOTAL
INSTITUCIONAL		BUENA	REGULAR	MALA	%
Indicadores	Espacios de organización	11.1	38.9	50	100%
	Formas de organización	22.2	33.4	44.4	100%
	Adecuado clima de trabajo	38.9	55.6	5.5	100%
	Coordinación de acciones educativas	16.7	61.1	22.2	100%
	Cuenta con proyecto educativo institucional	33.3	22.2	44.5	100%
	Proyecto de innovación de la gestión institucional	5.6	33.3	61.1	100%
TOTAL %		21	41	38	100%

Fuente: Encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

En el cuadro 5, se muestra que el 41% de los encuestados señalan que la dimensión institucional de la gestión educativa en la I.E N° 16482, es regular; 38% manifiestan que es mala y el 21% es buena. Resultados que preocupan que en la escuela regularmente no se brinden espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar; asimismo, no se promueve las delegaturas ni se propicia un adecuado clima de trabajo, basado en el respeto, la comunicación, solidaridad y responsabilidad compartida; de igual forma, persiste una escasa coordinación de las acciones educativa, con las comisiones de trabajo y entre los directivos, docentes y padres de familia; finalmente, se puede agregar que presenta limitaciones para implementar el Proyecto Educativo Institucional y la elaboración de proyectos de innovación que responda a las demandas de la comunidad y necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Pompa y Vásquez (2013) manifiesta que son importantes los procesos de planificación, gestión seguimiento y evaluación (control) entendido como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Es necesario tomar en consideración lo señalado por el Ministerio de Educación (2011), respecto que la dimensión Institucional grantice 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. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

CUADRO 6: DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

DIMENSIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN			TOTAL %
		BUENA	REGULAR	MALA	
ADMINISTRATIVA					
Indicadores	Gestiona recursos materiales y educativos	5.5	72.3	22.2	100%
	Uso racional de los recursos	27.8	38.9	33.3	100%
	Difunde normativa del año escolar	27.8	50	22.2	100%
	Gestiona respetando normas	22.2	61.1	16.7	100%
	Plan de seguimiento y monitoreo	5.5	16.7	77.8	100%
	Estímulos al personal docente	0	27.8	72.2	100%
TOTAL %		15	44	41	100%

Fuente: Encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

En el cuadro 6, se muestran que el 44 % de la muestra en estudio afirmaron que la dimensión administrativa de la gestión educativa en la I.E N° 16482, es regular; así mismo se observa que el 41% asegura que es mala y el 15% indican que es buena. Los resultados confirman que la escuela escasamente articula y gestiona los recursos materiales, educativos y económicos para lograr los objetivos institucionales; no hace uso racional de los recursos haciendo control y seguimiento oportuno; tiene dificultad para difundir la normativa para el desarrollo del año escolar; gestiona respetando las normas y los procedimientos administrativos vigentes; presentar un plan de seguimiento y monitoreo a los directivos, docentes y personal administrativo por acciones destacadas; por último no estimula al personal directivo, docente y administrativo por acciones destacadas. Este resultado complementa al aporte de Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008), acerca que el director es imitador de procesos y logros de otras I.E., muestra falta de visión de futuro, es una persona que acepta las cosas como están. Es necesario considerar lo dicho por el Ministerio de Educación (2011) acerca que se debe 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.

CUADRO 7: DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

DIMENSIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN			TOTAL %
PEDAGÓGICA		BUENA	REGULAR	MALA	
Indicadores	Currículo de acuerdo al DCN, nuevo marco curricular	44.4	44.4	11.2	100%
	Proyecto curricular contextualizado	16.7	61.1	22.2	100%
	Programación curricular anual	50	27.8	22.2	100%
	Programación curricular de corto plazo	27.8	61.1	11.1	100%
	Sesiones de aprendizaje	38.9	61.1	0	100%
	Construcción de aprendizajes esperados	50	50	0	100%
TOTAL %		38	51	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

En el cuadro 7, se muestran que el 51 % de los encuestados, manifestaron que la dimensión pedagógica en la I.E N° 16482, es regular; el 38% es buena y el 11% es mala. Esto muestra que la escuela regularmente no adecua el currículo teniendo en cuenta el DCN, el nuevo marco curricular y las rutas de aprendizaje; carece de un proyecto curricular que responde al contexto y necesidades de aprendizaje de los estudiantes; que tiene dificultades en su programación curricular teniendo en cuenta el diagnóstico de aula y el calendario comunal; no todos los docentes cumplen con tener las programaciones curriculares de corto plazo actualizadas y diversificadas, esta misma realidad sucede con las sesiones de aprendizaje, trayendo como consecuencia que los estudiantes difícilmente construyan los aprendizajes esperados, Pozner (1997) considera que el desafío de la gestión educativa es dinamizar los procesos y los actores de la acción educativa; ser directivo de una escuela es poder llevar adelante la gestión de esa institución; es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización. El Ministerio de Educación (2011) refiere que el proceso educativo es riguroso y fundamentado, donde los miembros de la enseñanza y deben establecer las condiciones materiales y ambientales para el éxito de los aprendizajes.

CUADRO 8: DIMENSIÓN COMUNITARIA

DIMENSIÓN COMUNITARIA		ESCALA DE VALORACIÓN			TOTAL %
		BUENA	REGULAR	MALA	
Indicadores	Proyectos de proyección	11.1	55.6	33.3	100%
	Participación de la escuela	33.3	33.3	33.4	100%
	Capacitación a padres y madres de familia	0	83.3	16.7	100%
	Acciones de apoyo a la escolaridad	55.6	33.3	11.1	100%
	Concerta con instituciones	0	50	50	100%
	Convenios con instituciones	0	27.8	72.2	100%
TOTAL %		17	47	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

En el cuadro 8, se muestran que el 47 % de los encuestados da a conocer la dimensión comunitaria en la I.E N° 16482, es regular; el 36% afirma que es mala y el 17% lo cataloga como buena . las afirmaciones previas reflejan cualitativamente las debilidades que presenta la escuela debido a que no cuenta con proyectos de proyección hacia la comunidad; escasamente participa en acciones comunitarias que ejecuta la comunidad, Campos (2007) por su parte agrega, que la gestión educativa que se desarrolla en la institución está focalizada en el ámbito interno, faltando mayor proyección y trascendencia hacia la comunidad y que las normas institucionales establecen la participación de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil en la gestión institucional; asimismo regularmente se organizan capacitaciones a los padres y madres de familia sobre el acompañamiento a los hijos; asimismo, poco se organizan reuniones de aula para trabajar acciones que involucren al padre y la madre en el apoyo a la escolaridad de los hijos; del mismo modo, es insuficiente el nivel de concertación con otras instituciones públicas y privadas para la cooperación mutua; y finalmente, la escuela carece de convenios u acuerdos con otras instituciones públicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

4.3 ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LA VARIABLE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

CUADRO 9: CORRELACIÓN ENTRE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

		PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	Correlación de Pearson	1	0,791**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	432	108
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	0,791**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	108	108

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (26/06/2014).

Al observar la correlación entre el perfil de competencias del Director y la dimensión institucional, se observa que presenta una correlación positiva alta (0.791). Estos resultados indican que es una correlación significativa, es decir que tiene relación favorable entre el perfil del director con la dimensión institucional.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando el perfil de competencias del director, se tiene N con valor de 432 el cual indica la cantidad de puntajes procesados. Mientras que en la dimensión institucional se tiene N con valor de 108, puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza del 95% y con una significación bilateral calculada de valor de 0,00.

Esta correlación indica que existe situación favorable para que el director encamine el destino institucional por mejorar los buenos aprendizajes en los estudiantes. Estos

resultados deben tomar en consideración lo dicho por Antúnez (2000), acerca que el Director escolar es la persona que influye en la conducta de los miembros de esa comunidad educativa para que se desempeñen; de tal manera que se logren los objetivos que se han fijado en común y que son adecuados para la educación; considera que la función directiva es una actividad muy variada, por las múltiples y diversas tareas que realiza; breve, porque debe realizarla en un límite de tiempo; fragmentada, por las interrupciones de que es objeto y no formalizada, porque por lo general se sustenta en lo verbal.

CUADRO 10: CORRELACIÓN ENTRE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

		PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	Correlación de Pearson	1	0,653**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	432	108
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Correlación de Pearson	0,653**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	108	108

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (26/06/2014).

Al observar la correlación entre el perfil de competencias del Director y la dimensión administrativa, se observa que presenta una correlación positiva moderada (0.653). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable perfil del Director mejora en la misma intensidad la dimensión administración. Además, estos resultados están dando cuenta que la relación es favorable, porque es positiva, que el perfil del director posee las características de generar una mejora en la administración de la institución educativa. Sin embargo, por

ser una correlación positiva moderada es necesario asumir lo dicho por Pozner (1997), acerca que los directores deben cumplir con la función política institucional que engloba las funciones de: educador, animador pedagógico, comunicador, gestor de recursos y administrador; en ese sentido el autor establece que es necesario abordar las siguientes dimensiones para alcanzar dichas funciones.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando el perfil del director, se tiene N con valor de 432 el cual indica la cantidad de puntajes procesados. Mientras que en la dimensión administrativa se tiene N con valor de 108, puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza del 95% y con una significación bilateral calculada de valor de 0,00.

CUADRO 11: CORRELACIÓN ENTRE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

		PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	Correlación de Pearson	1	0,720**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	432	108
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	Correlación de Pearson	0,720**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	108	108

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (26/06/2014).

Al observar la correlación entre el perfil de competencias del Director y la dimensión pedagógica, se observa que presenta una **correlación positiva alta (0.720)**. Lo que indica que es una correlación directa y lineal, es decir que si mejora de manera positiva alta la variable perfil del Director mejora en la misma intensidad la dimensión

pedagógica. Esta correlación obtenida es significativa porque los indicadores del perfil del director con la dimensión pedagógica se asocian de modo favorable, en una posible intención de mejora estas pueden dar mejores resultados.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando el perfil de competencias del director, se tiene N con valor de 432 el cual indica la cantidad de puntajes procesados. Mientras que en la dimensión pedagógica se tiene N con valor de 108, puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza del 95% y con una significación bilateral calculada de valor de 0,00.

CUADRO 12: CORRELACIÓN ENTRE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y LA DIMENSIÓN COMUNITARIA

		PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	DIMENSIÓN COMUNITARIA
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	Correlación de Pearson	1	0,644**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	432	108
DIMENSIÓN COMUNITARIA	Correlación de Pearson	0,644**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	108	108

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (26/06/2014).

Al observar la correlación entre el perfil de competencias del Director y la dimensión comunitaria, se observa que presenta una correlación positiva moderada (0.644). Estos resultados son significativos, es una relación favorable. Además, indica que es una correlación directa y lineal, es decir que si mejora de manera positiva moderada la variable perfil del Director mejora en la misma intensidad la dimensión comunitaria.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando el perfil de competencias del director, se tiene N con valor de 432 el cual indica la cantidad de puntajes procesados. Mientras que en la dimensión comunitaria se tiene N con valor de 108, puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza del 95% y con una significación bilateral calculada de valor de 0,00.

CUADRO 13: CORRELACIÓN ENTRE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y GESTIÓN EDUCATIVA

		PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	GESTIÓN EDUCATIVA
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	Correlación de Pearson	1	0,587**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	432	432
GESTIÓN EDUCATIVA	Correlación de Pearson	0,587**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	432	432

Fuente: Encuestas aplicadas al grupo de estudio (26/06/2014).

Al observar la correlación entre el perfil de competencias del Director y la gestión educativa, se observa que presenta una correlación positiva moderada (0.587). Lo que indica que es una correlación directa, es decir, que si mejora de manera positiva moderada la variable perfil del Director mejora en la misma intensidad la gestión educativa. Considero que ésta relación es recíproca y consecuente; por cuanto, las deficiencias que existan en el perfil de competencias del Director van a influir significativamente en la débil gestión educativa que se brinda en la escuela objeto de estudio; es decir, se acepta la hipótesis general, expresada en: Existe relación directa y moderada entre el perfil de competencias del Director y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014

Se debe reconocer y aplicar en el trabajo del director lo dicho por Correa, Álvarez y Correa (2009) acerca que la gestión educativa como proceso sistémico integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, que tiene un fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano.

En la totalidad de ítems para la encuesta evaluando el perfil de competencias del director, se tiene N con valor de 432 el cual indica la cantidad de puntajes procesados. Mientras que la gestión educativa tiene N con valor de 432, puntajes procesados. Se acepta la correlación a un nivel de confianza del 95% y con una significación bilateral calculada de valor de 0,00.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

I. DATOS GENERALES

1. Denominación:

MEJORAMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR PARA UNA BUENA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO – 2014

2. Institución Educativa:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	NIVELES DE ATENCIÓN
I.E. N° 16482	INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA

3. Domicilio Legal:

DEPARTAMENTO	CAJAMARCA
PROVINCIA	SAN IGNACIO
DISTRITO	LA COIPA
LUGAR	CENTRO POBLADO EL VERGEL

4. Beneficiarios:

NIVEL	GRUPO DE ESTUDIO
INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA	19

5. Responsables

INVESTIGADORA	BR. ELVA YRENE PÉREZ GONZALES
---------------	-------------------------------

6. Duración

1 AÑO	2014 - 2015
-------	-------------

II. PRESENTACIÓN

La presente propuesta de plan de mejora sobre el perfil de competencias del director, se ha elaborado en respuesta a uno de los objetivos de la investigación, con el propósito de mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio.

Esta propuesta del plan de mejora de competencias del director constituye una herramienta pedagógica, así mismo busca contribuir a la calidad de los aprendizajes con una visión amplia y diversificada en el aspecto educativo, en el marco del buen desempeño directivo.

Esta propuesta de plan de mejora está estructurada de la siguiente manera: Datos generales de la Institución Educativa, fundamentación, objetivos generales y específicos, metodología, justificación del plan, desarrollo del plan, orientaciones para la evaluación y el cronograma de actividades.

III. FUNDAMENTACIÓN

La propuesta del plan de mejora del Perfil de competencias del Director para una buena gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, constituye una herramienta pedagógica para mejorar el desempeño del directivo en la gestión escolar. La propuesta del plan de mejora del perfil de competencias del Director busca contribuir a la calidad de los aprendizajes, con una visión amplia y diversificada en el aspecto educativo, en el marco de indicadores de buen desempeño de los directores de las escuelas de educación básica regular.

Se centra en el enfoque por competencias, desde el punto de vista conceptual y teórico, es una reflexión y acción intencional, una praxis constitutiva de sentido y significado, tanto para los actores que participan en el proceso educativo, como para una sociedad histórica y culturalmente determinada, en la cual se encuentran ellos inmersos, como responsables de su transformación y desarrollo.

El Director escolar es la persona que influye en la conducta de los miembros de esa comunidad educativa para que se desempeñen de tal manera que se logren los objetivos que se han fijado en común y que son adecuados para la educación; considera que la función directiva es una actividad muy variada, por las múltiples y diversas tareas que realiza; breve, porque debe realizarla en un límite de tiempo; fragmentada, por las interrupciones de que es objeto y no formalizada, porque por lo general se sustenta en lo verbal. Antúnez (2000).

Estamos hablando de las competencias de la posición del Director o Directora, las cuales podemos agruparlas en: Ser gestor de la gestión institucional, animador del proceso pedagógico y líder en la escuela y comunidad. Gonzales (2006). Contiene rasgos identificados de competencias en un sujeto que recién recibe su grado que corresponde al profesional básico o que responda la caracterización de un sujeto de que se ha desempeñado en la profesión durante un tiempo razonable, que permite calificarlo como “como profesional exitoso”.

El desempeño de los roles y la aproximación de las características antes descritas responden, sin duda alguna, a la necesidad de un Director líder y no un improvisado, debidamente preparado a través de programas educativas específicos para tal fin, programas encuadrados dentro del perfil y una formación coherente, relevante y trascendente.

Los directores deben cumplir con la función política institucional que engloba las funciones de: educador, animador pedagógico, comunicador, gestor de recursos y administrador; lo que hace necesaria la movilización de las siguientes competencias. Pozner (1997).

Para la construcción colectiva permite apoyarse en otras experiencias con la libertad de elegir lo que considere útil para él y el colectivo social del que forma parte. Atreverse a transformar la realidad con todo el derecho a equivocarse y a rectificar, es un paso valioso para enfrentar modelos educativos domesticadores. De León (2009).

Los directores deben poseer un conocimiento básico sobre el desempeño en la gestión educativa, su rol directivo. Entender que es la reflexión y práctica sobre la estructuración, desarrollo, control y evaluación de un proceso educativo. Como reflexión genera teoría, como práctica genera método. Como teoría, da cuenta de la naturaleza, estructura conceptual, epistemológica, metodológica y de relaciones de los componentes de un proceso educativo, para lo cual establece principios fundamentados en las diversas teorías de las llamadas ciencias de la educación (filosofía, Psicología, Sociología, Antropología, entre otras); como práctica, da cuenta de los criterios y procedimientos de estructuración de los componentes del proceso educativo, así como de la puesta en acción, ejecución, de lo estructurado en la gestión escolar priorizando el liderazgo pedagógico.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, desde un enriquecimiento de perfil de competencias del Director.

4.2 Objetivos específicos

- a) Enriquecer el perfil de competencias del Director para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.
- b) Proponer orientaciones metodológicas para la puesta en práctica del plan de mejora del perfil de competencias del Director en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.
- c) Evaluar el desempeño del Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, en función del plan de mejora.

V. METODOLOGÍA

Se toma en cuenta los fundamentos propuestos por De León (2009), los cuales permiten cambiar o iniciar el proceso de transformación de la realidad. Los participantes serán protagonistas de aprendizaje, ellos se autoanalizarán tomando en cuenta el conocimiento y aplicación de sus funciones, lo reflexionaran, lo comunicaran al grupo, establecerán sus comportamientos para un buen desempeño.

Además, promoverá un vínculo afectivo y empático en su proceso durante el proceso de aplicación y evaluación del aprendizaje, ello estaría permitiendo una buena gestión educativa.

VI. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

La elaboración de la presente propuesta de perfil de competencias resulta importante porque constituye una respuesta de gestión educativa y pedagógica a las debilidades del Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, ya que en las escuelas de educación básica regular, con énfasis en las de área rural, estas competencias o rasgos de los perfiles del Director no son identificadas, son escasas las investigaciones que diagnostican estas realidades, se quedan en meras descripciones sin establecer relaciones con otros campos de acción de la gestión escolar.

El perfil de competencias puesto en práctica por el Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, no lo conocemos en forma objetiva, por tanto, éstas pueden incidir positiva o negativamente en la gestión que desarrolla la escuela.

VII. DESARROLLO DEL PLAN

El enriquecimiento del perfil de competencias del Director se desarrolla tomando en cuenta cuatro dimensiones de desempeño: como gestor institucional, gestor administrativo, animador pedagógico y líder escolar – comunal, priorizando su liderazgo pedagógico para elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Planteamiento General:

- Como **gestor institucional**, implica el diseño, junto a su comunidad del Proyecto Educativo de Centro, PEC, y el establecimiento de los planes de desarrollo a corto mediano y largo plazo. Comprende también, el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas propuestas y de los procesos de evaluación que permitan valorar y reencauzar, si fuera necesario, el desarrollo de dichos planes. Comprende también la participación en una gestión compartida en la elaboración del presupuesto, el mantenimiento de la planta física y la adquisición de materiales y equipos. Gonzales (2006).
- Como **Gestor administrativo** desarrolla desempeños personales, interpersonales, de información y comunicación relativas a las actividades centrales de la organización, de gestión de los recursos, de innovación y de contingencia. Su labor consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados, para, con base en estos, evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos.
- El perfil del Director como **animador pedagógico**, desarrollará talleres de autoaprendizaje de las teorías, enfoques y estrategias pedagógicas y didácticas asociadas a la gestión de los aprendizajes

- En cuanto a su perfil directivo como **Líder escolar – comunal**, se desarrollará talleres actitudinales promoviendo la responsabilidad y buscando la participación de los estudiantes, docentes, padres, madres y comunidad en el proceso de mejora de los aprendizajes.

Enriquecimiento del perfil de competencias del Director

Dimensiones	Perfil	Evidencias de desempeño
Gestor institucional	Coordina permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia	Plan Anual de Trabajo concordante con los compromisos de gestión escolar
	Gestiona espacios para que las agentes educativas se organicen en función al buen desempeño escolar	Grupos de interaprendizaje que reflexionan
	Fomenta una comunicación fluida entre los agentes de la comunidad educativa	Reuniones de reflexión mensuales
	Promueve vínculos interinstitucionales adecuados asegurando una convivencia adecuada	Acuerdos y convenios con instituciones locales y externas públicas y privadas
	Lidera la construcción del proyecto educativo institucional	Proyecto educativo institucional actualizado
	Promueve la elaboración de proyectos de Innovación e implementadores que respondan a las necesidades educativas	Proyectos de escuela y aula alternativos
Gestor administrativo	Asegura los espacios, infraestructura y materiales en función a los requerimientos institucionales	Infraestructura y recursos adecuados para el aprendizaje de los estudiantes
	Hace control oportuno de los recursos institucionales	Plan de seguimiento y monitoreo a los recursos
	Concerta y difunde la normativa para el desarrollo del año escolar	Plan de comunicación y difusión de acciones escolares, planes y normativas
	Dirige teniendo en cuenta los procedimientos administrativos pertinentes	Plan de comunicación y difusión de acciones escolares, planes y normativas
	Hace seguimiento y monitoreo oportuno de los docentes y personal administrativo	Plan de seguimiento y monitoreo al desempeño docente y directivo

	Promueve eventos de capacitación y actualización docente estimulando la formación continua	Plan de capacitación y actualización docente
Animador pedagógico	Maneja información y estrategias suficientes sobre el proyecto curricular institucional	Proyecto curricular con adecuaciones curriculares en el nuevo marco curricular
	Lidera la elaboración y actualización de proyecto curricular de escuela en el marco del PEI	Proyecto curricular con adecuaciones curriculares en el nuevo marco curricular
	Participa en las jornadas de interaprendizaje para la elaboración de la programación curricular anual y de corto plazo	Programaciones curriculares de aula actualizadas y contextualizadas
	Promueve la reflexión sobre la planificación de los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje	Grupos de interaprendizaje que reflexionan
	Hace seguimiento y monitoreo oportuno al proceso de enseñanza aprendizaje	Plan de seguimiento y monitoreo al desempeño docente y progreso anual de los aprendizajes
	Comunica oportunamente los resultados de las acciones sobre el desempeño docente, dando medidas correctivas	Plan de comunicación y difusión de acciones escolares, planes y normativas
Líder escolar – comunal	Participa activamente brindando alternativas viables a la problemática local	Diagnóstico de la problemática comunal como oportunidad y amenaza
	Promueve la participación de la escuela en proyectos comunales	Proyectos de proyección a la comunidad
	Promueve la capacitación de los padres y madres de familia sobre el acompañamiento a los hijos	Plan de escuela de padres Plan de acompañamiento de padres a hijos.
	Promueve las reuniones de aula para asegurar el apoyo de los padres a los hijos	Reuniones, asambleas de padres a nivel de escuela y aula
	Mantiene comunicación fluida y concerta con los agentes locales del área de influencia de la escuela	Participación en el plan de desarrollo local comunal
	Gestiona convenios y/o acuerdos con instituciones comunales para mejorar el aprendizaje escolar	Convenios y acuerdos mutuos para generar oportunidades para los estudiantes.

VIII. ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación será diagnóstica, en esta evaluación se analizará y reflexionará sobre el desempeño del director en función de las cuatro dimensiones establecidas.

Formativa: en este tipo de evaluación se tomará en cuenta los procedimientos y estrategias aplicadas para el logro de los objetivos, su perspectiva es ir encontrando debilidades y fortalezas en los participantes y mejorando para una buena gestión educativa.

El énfasis en los logros de aprendizaje supone al mismo tiempo una modificación sustantiva en la cultura evaluativa que predomina entre los docentes, los alumnos y la comunidad que interviene en el proceso. La cultura evaluativa vigente está basada en la medición formal del docente, en la proscripción y punición del error, en el aliento a la rivalidad entre alumnos, en la desconsideración de las diferencias individuales; y en el uso de los resultados para condicionar a los estudiantes antes que para realimentar el diseño y las características del proceso pedagógico.

IX. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

9.1 Recursos

a) **Humano:** Investigadora responsable, asesor, especialistas y personal de apoyo de la Institución Educativa.

b) **Materiales:** Materiales de escritorio, de procesamiento de datos y de impresión, servicios: de consultoría, digitación, telefonía e Internet.

9.2 Cronograma de actividades

N°	Actividades	Responsables	2014	
			JULIO	
			1ra sem	2da sem
1.	Reunión de coordinación con el Director para la aprobación e implementación de la propuesta perfil del Director y su influencia en la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui”.	Docente investigadora y docentes	X	
2.	Análisis, evaluación e interpretación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), del perfil del Director y gestión educativa.	Docente investigadora y docentes	X	
3.	Charla de sensibilización y concientización sobre la importancia de mejorar el perfil de competencias del Director y la gestión educativa.	Docente investigadora y docentes	X	
4.	Aprobación y ejecución de un taller referido a la propuesta perfil de competencias del Director y su influencia en la gestión educativa. Organización, orientaciones metodológicas y evaluación.	Docente investigadora, y especialista		X
5.	Estrategias organizacionales para el perfil competencias del Director y la gestión educativa.	Equipo responsable		X
6.	Plan de acompañamiento y monitoreo al Director y docentes sujetos de estudio.	Equipo responsable		X
7.	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Equipo responsable		X

9.3 Presupuesto

Clasificador de gasto presupuestario para el año 2014

Aprobado por el artículo 2° de la Resolución Directoral N° 029-2012-EF/50.01 del Ministerio de Economía y Finanzas.

CLASIFICADOR DE GASTO (*)									
TIPO DE TRANSACCIÓN									
GENÉRICA DE GASTOS									
SUBGENÉRICA 1									
SUBGENÉRICA 2									
SUBGENÉRICA 1									
SUBGENÉRICA 2									
Gastos presupuestarios							Nombre del recurso	Cantidad	Costo (s/.)
2	3	1	1	1	1	Alimentos y bebidas para consumo humano	Refrigerios para el taller	50	250.00
2	3	1	5	1	2	Papelería en general, útiles y materiales de oficina	Borradores, Correctores, Resaltadores Papeles Sabana Papel Bonn A4, Cartulinas.	02 02 02 100 2 millar 50	2.00 7.00 4.00 50.00 25.00 15.00
2	3	1	6	1	2	De comunicaciones y telecomunicaciones	Telefonía.	50 llamadas	50.00
2	3	1	99	1	99	Otros bienes	Otros	Por especificar	100.00
						Contratación de servicios	Gastos por servicios prestados para el funcionamiento de la propuesta		
2	3	2	1	2	99	Otros gastos	Movilidad local		200.00
2	3	2	2	2	3	Servicios de Internet	Servicio de internet.		50.00
2	3	2	2	4	4	Servicio de impresiones y fotocopiado	Servicios de impresión y fotocopiado de documentos	10	100.00
2	3	2	7			Servicios profesionales y técnicos	Profesionales expertos para el taller	01	100.00
Total									2423

Fuente: Estimación propia de la investigadora.

9.4 Financiamiento

La financiación de la implementación de la propuesta perfil de competencias del Director y su influencia en la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el vergel, del distrito de la coipa, provincia San Ignacio – 2014, será autofinanciado con recursos propios de la investigadora.

CONCLUSIONES

1. Existe correlación positiva moderada (0.587), entre el perfil de competencias del Director y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014; esto indica que los procesos administrativos, pedagógicos y de liderazgo que viene aplicando el director se asocia de manera favorable, pero que aún se debe mejorar sus conceptos y procedimientos por que muestra un coeficiente moderado.
2. El perfil de competencias del Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, en su dimensión gestor institucional es regular; como gestor administrativo es regular; como animador pedagógico es malo y como líder escolar comunal es regular.
3. La gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, en su dimensión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria es regular.
4. La correlación del perfil de competencias del Director con la dimensión institucional es positiva alta (0.791); con la dimensión pedagógica es positiva alta (0, 720); con la dimensión administrativa es positiva moderada (0, 653); y, con la dimensión comunitaria es positiva moderada (0, 644). Lo que indica que es una correlación lineal y directa y favorable, sin embargo, hay necesidad de mejorar el liderazgo del Director y vivenciar con mayor intensidad las dimensiones de la gestión educativa.

5. La propuesta del plan de mejora está basado en una gestión de calidad educativa, y desde una perspectiva social mejorará el perfil de competencias del Director y la gestión educativa de la Institución Educativa N°16482 “José Carlos Mariátegui” Vergel - La Coipa, ya que propone y describe las características necesarias para su desempeño en las dimensiones como gestor institucional y administrativo, animador pedagógico y líder escolar - comunal.

SUGERENCIAS

1. Al Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio, socializar y valorar los aportes de la presente investigación, porque ayudan a mejorar el liderazgo directivo y la gestión educativa.
2. Al Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio, aplicar en su institución educativa el plan de mejora propuesto en la investigación, porque está orientado a mejorar los procesos de gestión para brindar un servicio de calidad educativa.
3. Al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, viabilizar la implementación del plan de mejora en las diferentes instituciones educativa porque mejora el servicio educativo y los aprendizajes de los estudiantes.
4. Al Ministerio de Educación y a los órganos intermedios descentralizados que elaboren un plan de capacitación permanente para los directores y dotarles de las herramientas necesarias para desarrollar una eficiente gestión educativa.

LISTA DE REFERENCIA

- Aguilar, A. (2009). *La gestión escolar y las competencias profesionales en telesecundarias incorporadas al Programa Escuelas de Calidad*. Sinaloa, México.
- Alcaide (2002) *Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español*. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla, España
- Álvarez, M. (2003). *La dirección escolar en el contexto europeo. Organización y Gestión Educativa*. Fórum europeo de administradores de la educación. Nº2 marzo-abril 2003. (pp. 15-19)
- Álvarez, M. (1996). *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid: Editorial escuela española.
- Antúnez, S. (2004). *La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización, en Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICE.
- Antúnez, S. (2000). *La gestión escolar en los procesos de transformación de los sistemas educativos*. Videocinta de la serie Transformar nuestra escuela. México: DGIE-SEP.
- Badillo, M. (2005). *El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica*. México.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. México: Paidós.
- Barudy, J. (2000). *Promover el buen trato y los recursos resilientes como bases de la prevención tratamiento de las consecuencias de la violencia humana*. Barcelona.
- Bolaños, I. (2007): *Herramientas telemáticas para la Enseñanza. En Plan de capacitación: Técnicas de colaboración en red para docentes*. Convenio UNED-MURCIA Universidad de las Islas Baleares, San José
- Calero, M. (1999) *Administración Educativa y Gestión Educativa*. Lima: Editorial Abedull A.I.R.
- Campos, I. (2007). *Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros, de la Ciudad de Jaén*. Universidad Cesar Vallejo-Trujillo.
- Casassus, (2000). *Problemas de la gestión educativa en América latina*. Unesco.
- Casassus (2002). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Doctor en Economía de la Educación y especialista principal de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Orealc/Unesco).

- Contreras, V. (2005). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Correa U., Álvarez A. y Correa V. (2009). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigo, Medellín – Colombia.
- Coto, G. (2009). *Entrevista con Gerardo Coto, consultor del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública*, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 17 de setiembre de 2009.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chuquimanco, C. (2008). *Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota*. Cajamarca, Perú.
- Chuye (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Correa (2010). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigo. Medellín – Colombia.
- López, F. (2000). *La gestión de calidad en Educación*. Madrid-España: La Muralla.
- Demo, P. (1994). *Educa, CAOEQ Qualidade*. Campinas:Papirus.
- Cantón I. (2000). *La nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires.
- García V. (2000). *Calidad de la Educación, trabajo y libertad*. Madrid: Editorial Dossat S.A.
- Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto cultural*. Universidad de la Granada. España.
- De León (2009) *Una propuesta pedagógica para transformar*. Guatemala.
- Egido, I. (2000). *Política Educativa y Autonomía Escolar*. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.
- Espeza, F. (2005). *Perfil profesional de los directores en la administración de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancayo*. Huancayo.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.

- García y Poyato (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada*. California, Estados Unidos.
- González N., (2006). *Perfil del Director: Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo*. Ciencia y Sociedad. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana.
- Govinden y Lincoyán, (1985), *Introducción a la Estadística*, Ed. McGraw Hill. Interamericana Editores. S.A., Bogotá, Colombia.
- Grinberg, J. (2003). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*. El papel del docente. www.utdt.edu/eduforum/ensayo4.htm
- Ley General de Educación N° 28044 (2003).
- Longo, F., (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona, Paidós.
- Barrios N. C., (2011). *Calidad de las escuelas Bolivarianas en Venezuela*. Venezuela.
- Comunidad Económica Europea (1995). *Libro Blanco sobre educación y formación en la Unión Europea*. Luxemburgo: CEE.
- López, A (2005) “*Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de Gestión Educativa*”- Pontificia Universidad Católica - Lima - Perú- 2005.
- Mansilla. J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución Inmaculada Concepción*. Lima: UNMSM.
- Marcelo y Cojal (2004). *Gestión Educativa*. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. Lambayeque –Perú.
- Matus, (1994). *Política, planificación y gobierno*. ILPES, Fundación ALTADIR, Caracas.
- Ministerio de Educación (2004). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Tellería Vicuña.
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Grafico S.A.C.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfa omega, Grupo Editor.
- Orbegoso, S. (2004). *Módulo. Gestión Educativa*. Cajamarca.

- Pérez, J. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nubio*. Tegucigalpa, Honduras.
- Pompa, Y., Vásquez, J. (2013). *Plan estratégico para mejorar la gestión institucional de la empresa de telecomunicaciones, producciones y distribuciones Vásquez Malca SAC – Telecomunicaciones Prodisvam Sac*. Jaén. Perú.
- Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- Rivas, I., Gonzales, D., Díaz, W. (2011). *Relación entre la Gestión del director y el Desempeño Profesional Docente en las Instituciones Educativas de la zona urbano marginal – Jaén*. Perú.
- Romero, M. (2010). *Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos*.
- Sánchez (2007). *Liderazgo educativo aplicado al sistema y enseñanza abierta y a distancia del colegio de Bachilleres*. Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco. México.
- Trinidad (2002). *Actualización del documento de “Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del Programa de las 900 Escuelas 1998-2000”*. En MINEDUC (1999) Carpeta Gestión Educativa. Biblioteca del Profesor. Santiago, Chile.
- Ugalde, G. (2009). *Cápsula Informativa de Calidad*. Dirección General de Servicio Civil, San José, Costa Rica.
- UNESCO. (2010). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.
- Vázquez, E. (2013). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Impreso en México. 2da Edición. México.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Lima.

APÉNDICES / ANEXOS

APÉNDICE 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL PERFIL DE
COMPETENCIAS DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL C.P EL VERGEL, DEL
DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO – 2014**

I. FINALIDAD:

Estimados colegas, el presente instrumento tiene como finalidad de evaluar el perfil de competencias del Director de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, en la cual trabajas, con fines exclusivos de investigación. De tus respuestas depende la eficacia del presente trabajo de investigación

II. DATOS INFORMATIVOS:

1. Sexo		5. Nivel en el que labora		
H	M	I ()	P ()	S ()
2. Condición		6. Grado Académico		
N	C	Bachiller	()	
3. Tiempo Permanencia		Maestría	()	
		Doctorado	()	
4. Especialidad		Diplomado	()	
		II Especialidad	()	

III. INDICACIONES:

A continuación, te presentamos un conjunto de ítems, marca con una (X) uno de los recuadros que se encuentra al frente de cada ítem según corresponda al criterio de perfil del directo.

VARIABLE: PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR

DIMENSIONES	CRITERIOS		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
DIMENSIÓN N° 01: GESTOR INSTITUCIONAL			
1. ¿El Director coordina permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia?			
2. ¿El Director gestiona espacios para que las agentes educativas se organicen en función al buen desempeño escolar			
3. ¿El Director fomenta una comunicación fluida entre los agentes de la comunidad educativa?			
4. ¿El Director promueve vínculos interinstitucionales adecuados asegurando una convivencia adecuada?			
5. ¿El Director lidera la construcción del proyecto educativo institucional?			
6. ¿El Director promueve la elaboración de proyectos de Innovación e implementadores que respondan a las necesidades educativas?			
DIMENSIÓN N° 02: GESTOR ADMINISTRATIVO			
7. ¿El Director asegura los espacios, infraestructura y materiales en función a los requerimientos institucionales?			
8. ¿El Director hace control oportuno de los recursos institucionales?			
9. ¿El Director concerta y difunde la normativa para el desarrollo del año escolar?			
10. ¿El Director dirige teniendo en cuenta los procedimientos administrativos pertinentes?			
11. ¿El Director hace seguimiento y monitoreo oportuno de los docentes y personal administrativo?			
12. ¿El Director promueve eventos de capacitación y actualización docente estimulando la formación continua?			
DIMENSIÓN N° 03: ANIMADOR PEDAGÓGICO			
13. ¿El Director maneja información y estrategias suficientes sobre el Proyecto Curricular Institucional?			

14. ¿El Director lidera la elaboración y actualización de proyecto curricular de escuela en el marco del PEI?			
15. ¿El Director participa en las jornadas de interaprendizaje para la elaboración de la programación curricular anual y de corto plazo?			
16. ¿El Director promueve la reflexión sobre la planificación de los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje?			
17. ¿El Director hace seguimiento y monitoreo oportuno al proceso de enseñanza aprendizaje?			
18. ¿El Director comunica oportunamente los resultados de las acciones sobre el desempeño docente, dando medidas correctivas?			
DIMENSIÓN N° 04: LÍDER ESCOLAR - COMUNAL			
19. ¿El Director participa activamente brindando alternativas viables a la problemática local?			
20. ¿El Director promueve la participación de la escuela en proyectos comunales?			
21. ¿El Director promueve la capacitación de los padres y madres de familia sobre el acompañamiento a los hijos?			
22. ¿El Director promueve las reuniones de aula para asegurar el apoyo de los padres a los hijos?			
23. ¿El Director mantiene comunicación fluida y concerta con los agentes locales del área de influencia de la escuela?			
24. ¿El Director gestiona convenios y/o acuerdos con instituciones comunales para mejorar el aprendizaje escolar?			

Fuente: Adaptado de Fundamentos de la Administración. México, Gonzales, M. (2006).

¡Muchas gracias por tu participación!

APÉNDICE 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO



MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL
C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO
– 2014**

I. FINALIDAD:

Estimados colegas, el presente instrumento tiene la finalidad de recopilar información respecto a la gestión educativa en la Institución Educativa con el propósito de realizar una investigación relacionado con el Perfil del Director y la Gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.

II. DATOS INFORMATIVOS:

1. Sexo		5. Nivel en el que labora		
H	M	I ()	P ()	S ()
2. Condición		6. Grado Académico		
N	C	Bachiller	()	
3. Tiempo Permanencia		Maestría	()	
		Doctorado	()	
4. Especialidad		Diplomado	()	
		II Especialidad	()	

III. INDICACIONES:

A continuación, te presentamos un conjunto de ítems, marca con una (X) uno de los recuadros que se encuentra al frente de cada ítem según corresponda al criterio de perfil del directo.

VARIABLE: GESTIÓN EDUCATIVA

DIMENSIONES	CRITERIOS		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
DIMENSIÓN N° 01: INSTITUCIONAL			
1. ¿En la escuela existen espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar?			
2. ¿En la escuela existen comisiones de trabajo, delegaturas u otras formas organizativas de los padres, docentes y estudiantes?			
3. En la escuela se propicia un adecuado clima de trabajo, basado en el respeto, la comunicación, solidaridad y responsabilidad compartida			
4. En la escuela directivos y docentes coordinan permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia			
5. La escuela cuenta con proyecto educativo institucional que responda a las demandas de la comunidad y necesidades de aprendizaje de los estudiantes			
6. La escuela cuenta con proyectos de Innovación e implementadores de la gestión institucional que respondan a las necesidades educativas de los estudiantes			
DIMENSIÓN N° 02: ADMINISTRATIVA			
7. La escuela se articula y gestiona los recursos materiales, educativos y económicos para lograr los objetivos institucionales			
8. En la I.E se hace uso racional de los recursos haciendo control y seguimiento oportuno			
9. La escuela cuenta y difunde la normativa para el desarrollo del año escolar			
10. En la escuela se gestiona respetando las normas y los procedimientos administrativos vigentes			

11. La escuela cuenta con un plan de seguimiento y monitoreo a los directivos, docentes y personal administrativo por acciones destacadas			
12. En la escuela se estimula al personal directivo, docente y administrativo por acciones destacadas			
DIMENSIÓN N° 03: PEDAGÓGICA			
13. La escuela adecua el currículo teniendo en cuenta el DCN, nuevo marco curricular y las rutas de aprendizaje			
14. Cuenta con un proyecto curricular que responde al contexto y necesidades de aprendizaje de los estudiantes			
15. La escuela cuenta con la programación curricular anual teniendo en cuenta el diagnóstico de aula y el calendario comunal			
16. La escuela cuenta con la programación curricular de corto plazo actualizadas y diversificadas			
17. En la escuela cada docente cuenta con las sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos pedagógicos			
18. En la escuela se asegura que los estudiantes construyan el aprendizaje esperado			
DIMENSIÓN N° 04: COMUNITARIA			
19. La escuela cuenta con proyectos de proyección hacia la comunidad			
20. La escuela participa en acciones comunitarias que ejecuta la comunidad			
21. En la escuela los padres y madres de familia reciben capacitaciones sobre el acompañamiento a los hijos			
22. En reuniones de aula se trabaja acciones que involucren al padre y la madre en el apoyo a la escolaridad de los hijos			
23. La escuela concierta con otras instituciones públicas y privadas para cooperación mutua			
24. La escuela tiene convenios u acuerdos con otras instituciones públicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes			

Fuente: Adaptado del manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima: Grafico S.A.C. Ministerio de Educación.

¡Muchas gracias por tu participación!

APÉNDICE 3

TABLA 14: RESUMEN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN SOBRE PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO – 2014.

(CIFRAS ABSOLUTAS)

ITEM	DIM.	INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL (*)
01	GESTOR INSTITUCIONAL	¿El Director coordina permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia?	2	11	5	18
02		¿El Director gestiona espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar?	2	10	6	18
03		¿El Director fomenta una comunicación fluida entre los agentes de la comunidad educativa?	3	8	7	18
04		¿El Director promueve vínculos interinstitucionales adecuados asegurando una convivencia adecuada?	2	10	6	18
05		¿El Director lidera la construcción del proyecto educativo institucional?	6	5	7	18
06		¿El Director promueve la elaboración de proyectos de Innovación e implementadores que respondan a las necesidades educativas?	1	8	9	18
SUB TOTAL			16	52	40	108
07	GESTOR ADMINISTRATIVO	¿El Director asegura los espacios, infraestructura y materiales en función a los requerimientos institucionales?	1	9	8	18
08		¿El director hace control oportuno de los recursos institucionales?	3	9	6	18
09		¿El Director concierta y difunde la normativa para el desarrollo del año escolar?	6	10	2	18
10		¿El Director dirige teniendo en cuenta los procedimientos administrativos pertinentes?	1	13	4	18
11		¿El Director hace seguimiento y monitoreo oportuno de los docentes y personal administrativo?	0	4	14	18
12		¿El Director promueve eventos de capacitación y actualización docente estimulando la formación continua?	0	5	13	18
SUB TOTAL			11	50	47	108

13	ANIMADOR PEDAGÓGICO	¿El Director maneja información y estrategias suficientes sobre el proyecto curricular institucional?	5	9	4	18
14		¿El Director lidera la elaboración y actualización de proyecto curricular de escuela en el marco del PEI?	4	5	9	18
15		¿El Director participa en las jornadas de interaprendizaje para la elaboración de la programación curricular anual y de corto plazo?	1	5	12	18
16		¿El Director promueve la reflexión sobre la planificación de los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje?	1	9	8	18
17		¿El Director hace seguimiento y monitoreo oportuno al proceso de enseñanza aprendizaje?	0	4	14	18
18		¿El Director comunica oportunamente los resultados de las acciones sobre el desempeño docente, dando medidas correctivas?	1	11	6	18
SUB TOTAL			12	43	53	108
19	LÍDER ESCOLAR COMUNAL	¿El Director participa activamente brindando alternativas viables a la problemática local?	1	9	8	18
20		¿El Director promueve la participación de la escuela en proyectos comunales?	0	10	8	18
21		¿El Director promueve la capacitación de los padres y madres de familia sobre el acompañamiento a los hijos?	1	10	7	18
22		¿El Director promueve las reuniones de aula para asegurar el apoyo de los padres a los hijos?	4	9	5	18
23		¿El Director mantiene comunicación fluida y concerta con los agentes locales del área de influencia de la escuela?	2	13	3	18
24		¿El Director gestiona convenios y/o acuerdos con instituciones comunales para mejorar el aprendizaje escolar?	0	6	12	18
SUB TOTAL			8	57	43	108
TOTAL			47	202	183	432

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

APÉNDICE 4

TABLA15: RESUMEN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN SOBRE EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO – 2014

(CIFRAS RELATIVAS)

ITEM	DIM.	INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
01	GESTOR INSTITUCIONAL	¿El Director coordina permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia?	11.1	61.1	27.8	100%
02		¿El Director gestiona espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar?	11.1	55.6	33.3	100%
03		¿El Director fomenta una comunicación fluida entre los agentes de la comunidad educativa?	16.7	44.4	38.9	100%
04		¿El Director promueve vínculos interinstitucionales adecuados asegurando una convivencia adecuada?	11.1	55.6	33.3	100%
05		¿El Director lidera la construcción del proyecto educativo institucional?	33.3	27.8	38.9	100%
06		¿El Director promueve la elaboración de proyectos de Innovación e implementadores que respondan a las necesidades educativas?	5.6	44.4	50.0	100%
SUB TOTAL			88.9	288.9	222.2	600.0
07	GESTOR ADMINISTRATIVO	¿El Director asegura los espacios, infraestructura y materiales en función a los requerimientos institucionales?	5.6	50.0	44.4	100%
08		¿El Director hace control oportuno de los recursos institucionales?	16.7	50.0	33.3	100%
09		¿El Director concerta y difunde la normativa para el desarrollo del año escolar?	33.3	55.6	11.1	100%
10		¿El Director dirige teniendo en cuenta los procedimientos administrativos pertinentes?	5.6	72.2	22.2	100%
11		¿El Director hace seguimiento y monitoreo oportuno de los docentes y personal administrativo?	0	22.2	77.8	100%
12		¿El Director promueve eventos de capacitación y actualización docente estimulando la formación continua?	0	27.8	72.2	100%
SUB TOTAL			61.2	277.8	261	600

13	ANIMADOR PEDAGÓGICO	¿El Director maneja información y estrategias suficientes sobre el proyecto curricular institucional?	27.8	50.0	22.2	100%
14		¿El Director lidera la elaboración y actualización de proyecto curricular de escuela en el marco del PEI?	22.2	27.8	50.0	100%
15		¿El Director participa en las jornadas de interaprendizaje para la elaboración de la programación curricular anual y de corto plazo?	5.6	27.8	66.6	100%
16		¿El Director promueve la reflexión sobre la planificación de los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje?	5.6	50.0	44.4	100%
17		¿El Director hace seguimiento y monitoreo oportuno al proceso de enseñanza aprendizaje?	0	22.2	77.8	100%
18		¿El Director comunica oportunamente los resultados de las acciones sobre el desempeño docente, dando medidas correctivas?	5.6	61.1	33.3	100%
SUB TOTAL			66.8	238.9	294.3	600
19	LÍDER ESCOLAR COMUNAL	¿El Director participa activamente brindando alternativas viables a la problemática local?	5.6	50.0	44.4	100%
20		¿El Director promueve la participación de la escuela en proyectos comunales?	0	55.6	44.4	100%
21		¿El Director promueve la capacitación de los padres y madres de familia sobre el acompañamiento a los hijos?	5.6	55.6	38.8	100%
22		¿El Director promueve las reuniones de aula para asegurar el apoyo de los padres a los hijos?	22.2	50.0	27.8	100%
23		¿El Director mantiene comunicación fluida y concerta con los agentes locales del área de influencia de la escuela?	11.1	72.2	16.7	100%
24		¿El Director gestiona convenios y/o acuerdos con instituciones comunales para mejorar el aprendizaje escolar?	0	33.3	66.7	100%
SUB TOTAL			44.5	316.7	238.8	600
TOTAL			261.4	1122.3	1016.3	2400

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

APÉNDICE 5

TABLA 16: RESUMEN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN SOBRE LA GESTION EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO – 2014 (CIFRAS ABSOLUTAS)

ITEM	DIM.	INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
01	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	¿En la escuela existen espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar?	2	7	9	18
02		¿En la escuela existen comisiones de trabajo, delegaturas u otras formas organizativas de los padres, docentes y estudiantes?	4	6	8	18
03		¿En la escuela se propicia un adecuado clima de trabajo, basado en el respeto, la comunicación, solidaridad y responsabilidad compartida?	7	10	1	18
04		¿En la escuela los directivos y docentes coordinan permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia?	3	11	4	18
05		¿La escuela cuenta con proyecto educativo institucional que responda a las demandas de la comunidad y necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	6	4	8	18
06		¿La escuela cuenta con proyectos de Innovación e implementadores de la gestión institucional que respondan a las necesidades educativas de los estudiantes?	1	6	11	18
SUB TOTAL			23	44	41	108
07	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	¿La escuela se articula y gestiona los recursos materiales, educativos y económicos para lograr los objetivos institucionales?	1	13	4	18
08		¿En la I.E se hace uso racional de los recursos haciendo control y seguimiento oportuno?	5	7	6	18
09		¿La escuela cuenta y difunde la normativa para el desarrollo del año escolar?	5	9	4	18
10		¿En la escuela se gestiona respetando las normas y los procedimientos administrativos vigentes?	4	11	3	18
11		¿La escuela cuenta con un plan de seguimiento y monitoreo a los directivos, docentes y personal administrativo por acciones destacadas?	1	3	14	18
12		¿En la escuela se estimula al personal directivo, docente y administrativo por acciones destacadas?	0	5	13	18
SUB TOTAL			16	48	44	108

13	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	¿La escuela adecua el currículo teniendo en cuenta el DCN, nuevo marco curricular y las rutas de aprendizaje?	8	8	2	18
14		¿Cuenta con un proyecto curricular que responde al contexto y necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	3	11	4	18
15		¿La escuela cuenta con la programación curricular anual teniendo en cuenta el diagnostico de aula y el calendario comunal?	9	5	4	18
16		¿La escuela cuenta con la programación curricular de corto plazo actualizada y diversificada?	5	11	2	18
17		¿En la escuela cada docente cuenta con las sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos pedagógicos?	7	11	0	18
18		¿En la escuela se asegura que los estudiantes construyan el aprendizaje esperado?	9	9	0	18
SUB TOTAL			41	55	12	108
19	DIMENSIÓN COMUNITARIA	¿La escuela cuenta con proyectos de proyección hacia la comunidad?	2	10	6	18
20		¿La escuela participa en acciones comunitarias que ejecuta la comunidad?	6	6	6	18
21		¿En la escuela los padres y madres de familia reciben capacitacione sobre el acompañamiento a los hijos?	0	15	3	18
22		¿En reuniones de aula se trabaja acciones que involucren al padre y la madre en el apoyo a la escolaridad de los hijos?	10	6	2	18
23		¿La escuela concerta con otras instituciones públicas y privadas para cooperación mutua?	0	9	9	18
24		¿La escuela tiene convenios u acuerdos con otras instituciones públicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes?	0	5	13	18
SUB TOTAL			18	51	39	108
TOTAL			98	198	136	432

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

APÉNDICE 6

**TABLA17: RESUMEN DEL RECOJO DE INFORMACIÓN SOBRE LA GESTION EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO – 2014
(CIFRAS RELATIVAS)**

ITEM	DIM.	INDICADOR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
01	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	¿En la escuela existen espacios para que los agentes educativos se organicen en función al buen desempeño escolar?	11.1	38.9	50.0	100%
02		¿En la escuela existen comisiones de trabajo, delegaturas u otras formas organizativas de los padres, docentes y estudiantes?	22.2	33.4	44.4	100%
03		¿En la escuela se propicia un adecuado clima de trabajo, basado en el respeto, la comunicación, solidaridad y responsabilidad compartida?	38.9	55.6	5.5	100%
04		¿En la escuela los directivos y docentes coordinan permanentemente las acciones educativas con los directivos, docentes y padres de familia?	16.7	61.1	22.2	100%
05		¿La escuela cuenta con proyecto educativo institucional que responda a las demandas de la comunidad y necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	33.3	22.2	44.5	100%
06		¿La escuela cuenta con proyectos de Innovación e implementadores de la gestión institucional que respondan a las necesidades educativas de los estudiantes?	5.6	33.3	61.1	100%
SUB TOTAL			127.8	244.5	227.7	600
07	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	¿La escuela se articula y gestiona los recursos materiales, educativos y económicos para lograr las los objetivos institucionales?	5.5	72.3	22.2	100%
08		¿En la I.E se hace uso racional de los recursos haciendo control y seguimiento oportuno?	27.8	38.9	33.3	100%
09		¿La escuela cuenta y difunde la normativa para el desarrollo del año escolar	27.8	50.0	22.2	100%
10		¿En la escuela se gestiona respetando las normas y los procedimientos administrativos vigentes?	22.2	61.1	16.7	100%
11		¿La escuela cuenta con un plan de seguimiento y monitoreo a los directivos, docentes y personal administrativo por acciones destacadas?	5.5	16.7	77.8	100%
12		¿En la escuela se estimula al personal directivo, docente y administrativo por acciones destacadas?	0	27.8	72.2	100%
SUB TOTAL			88.8	266.8	244.4	600

13	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	¿La escuela adecua el currículo teniendo en cuenta el DCN, nuevo marco curricular y las rutas de aprendizaje?	44.4	44.4	11.2	100%
14		¿Cuenta con un proyecto curricular que responde al contexto y necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	16.7	61.1	22.2	100%
15		¿La escuela cuenta con la programación curricular anual teniendo en cuenta el diagnostico de aula y el calendario comunal?	50.0	27.8	22.2	100%
16		¿La escuela cuenta con la programación curricular de corto plazo actualizada y diversificada?	27.8	61.1	11.1	100%
17		¿En la escuela cada docente cuenta con las sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos pedagógicos?	38.9	61.1	0	100%
18		¿En la escuela se asegura que los estudiantes construyan el aprendizaje esperado?	50.0	50.0	0	100%
SUB TOTAL			227.8	305.5	66.7	600
19	DIMENSIÓN COMUNITARIA	¿La escuela cuenta con proyectos de proyección hacia la comunidad?	11.1	55.6	33.3	100%
20		¿La escuela participa en acciones comunitarias que ejecuta la comunidad?	33.3	33.3	33.4	100%
21		¿En la escuela los padres y madres de familia reciben capacitaciones sobre el acompañamiento a los hijos?	0	83.3	16.7	100%
22		¿En reuniones de aula se trabaja acciones que involucren al padre y la madre en el apoyo a la escolaridad de los hijos?	55.6	33.3	11.1	100%
23		¿La escuela concerta con otras instituciones públicas y privadas para cooperación mutua?	0	50.0	50.0	100%
24		¿La escuela tiene convenios u acuerdos con otras instituciones públicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes?	0	27.8	72.2	100%
SUB TOTAL			100	283.3	216.7	600
TOTAL			97	198	137	432

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada al grupo de estudio (26/06/2014).

APÉNDICE 7: MATRIZ LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E N° 16482 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL C.P EL VERGEL, DEL DISTRITO DE LA COIPA, PROVINCIA SAN IGNACIO – 2014 – REGIÓN CAJAMARCA.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Metodología	Técnica instrumento
<p>Formulación del problema ¿Cuál es la relación entre el Perfil de competencias del Director y la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014?</p>	<p>General: Determinar la relación del perfil de competencias del Director y la gestión educativa de la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014, con el propósito de diseñar una propuesta de perfil del Director para mejorar el problema detectado.</p>	<p>General: Existe relación positiva moderada entre el perfil de competencias del director y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.</p>	<p>VARIABLE Perfil de competencias del director</p>	Gestor institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la coordinación institucional. • Promueve espacios educativos para la reflexión y propuestas. • Fomenta la comunicación directa en la institución. • Celebra convenios para establecer vínculos interinstitucionales. • Lidera construcción del P.E.I. • Dirige la elaboración de proyectos de aula y escuela. 	<p>Tipo de investigación La presente investigación es de tipo correlacional; estos estudios permiten determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables, es decir, entre características o conceptos de un fenómeno. Ella no pretende establecer una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, sólo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento. Se caracteriza, porque primero miden las variables y luego mediante pruebas de Hipótesis y la aplicación de técnicas estadísticas se estimula la correlación.</p> <p>Su objetivo principal, es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Esto se debe a que, si existe relación entre ellas, al variar una variable, de igual modo varía la otra.</p> <p>Diseño de investigación El diseño de investigación es el no experimental. De acuerdo al tipo de investigación el diseño es el siguiente</p>	<p>Encuesta Cuestionario</p>
	<p>Específicos: a) Describir el perfil de competencias del Director en sus dimensiones: Gestor institucional, administrador, animador pedagógico y líder escolar – comunal, en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.</p>			Gestor administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura una buena infraestructura y gestiona materiales para la institución. • Vela el buen uso y control oportuno de los recursos. • Difunde la normativa escolar • Establece procedimientos administrativos pertinentes en el marco de las normas educativas vigentes. • Establece mecanismos democráticos de seguimiento y monitoreo. • Promueve eventos de capacitación en la mejora de la práctica y el buen desempeño. 		
	<p>b) Describir las características de la gestión educativa en sus dimensiones: Institucional,</p>			Animador pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja información y estrategias de enseñanza aprendizaje. • Demuestra capacidad para liderar en la construcción del proyecto curricular. • Participa en jornadas de interaprendizaje • Promueve la reflexión sobre los procesos pedagógicos. • Promueve el seguimiento y monitoreo oportuno a los maestros en la planificación curricular de aula. • Comunica los resultados sobre el desempeño docente. 		
				Líder escolar – comunal	<ul style="list-style-type: none"> • Participa y brinda alternativas en la solución de la problemática local. • Participa en la elaboración de 		

	<p>administrativa, pedagógica y comunitaria, en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.</p> <p>c) Establecer la relación entre el perfil de competencias del Director y la dimensión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria de la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.</p> <p>d) Elaborar una propuesta de mejora de perfil de competencias del Director, con el propósito de mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa N° 16482 “José Carlos Mariátegui” del C.P el Vergel, del distrito de la Coipa, provincia San Ignacio – 2014.</p>		<p>VARIABLE</p> <p>Gestión educativa</p>		<p>Dimensión institucional</p>	<p>Dimensión administrativa</p>	<p>Dimensión pedagógica</p>	<p>proyectos comunales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve eventos de capacitación sobre el acompañamiento de los padres a los hijos • Promueve reuniones de aula y analiza situaciones del contexto • Gestiona convenios y oportunidades interinstitucionales. <p>• Establece espacios adecuados de organización</p> <p>• Configura y consensua formas y estilos adecuados de organización.</p> <p>• Promueve un clima de trabajo afectivo y de cooperación mutua.</p> <p>• Coordina acciones educativas</p> <p>• Promueve la implementación del Proyecto educativo Institucional.</p> <p>• Estimula la elaboración de proyectos de innovación.</p> <p>• Gestiona recursos materiales administrativos y educativo</p> <p>• Promueve el uso y manejo racional de los recursos</p> <p>• Difunde la normativa del año escolar.</p> <p>• Gestiona respetando las normas</p> <p>• Promueve la construcción de un plan de seguimiento y monitoreo.</p> <p>• Estimula las acciones destacadas de los docentes.</p> <p>• Promueve el uso de un currículo de acuerdo al DCN, y al nuevo marco curricular.</p> <p>• Gestiona la elaboración de un proyecto curricular contextualizado</p> <p>• Promueve la construcción de programaciones curriculares anuales</p> <p>• Promueven la elaboración de programaciones de corto plazo.</p> <p>• Promueven la elaboración de sesiones de aprendizaje.</p> <p>• Analiza la construcción de aprendizajes esperados.</p>	<p>Donde: M: Representa al grupo de estudio X: Perfil del director. Y: Gestión educativa. O1: Evaluación de la variable Perfil del director a través de un cuestionario. O2: Evaluación de la variable Gestión educativa a través de un cuestionario. r : Asociación entre las variables de estudio.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>
--	--	--	--	--	--------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	---	--	---

				<p>Dimensión comunitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza proyectos de proyección comunal • Establece espacios de participación en la institución. • Organiza eventos de capacitación a padres y madres de familia. • Participa en acciones de apoyo a la escolaridad. • Concerta con instituciones locales para brindar oportunidades a estudiantes • Celebra convenios con otras instituciones. 		
--	--	--	--	------------------------------	---	--	--

ANEXO

ANEXO 1: INFORME DE VALIDACIÓN

INFORME DE VALIDACIÓN

INSTRUMENTO

Validación de la encuesta para evaluar el Perfil del Director y la Gestión Educativa de la Institución Educativa nº 16482 "José Carlos Mariátegui" Vergel - La Coipa Provincia de San Ignacio.

OBJETIVO

Validar por juicio de expertos la encuesta para evaluar el Perfil del Director y la Gestión Educativa de la Institución Educativa nº 16482 "José Carlos Mariátegui" Vergel - La Coipa Provincia de San Ignacio.

DIRIGIDO A:

Director y Docentes que laboran en la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui" Vergel - La Coipa Provincia de San Ignacio.


M.C.S. Waldir Díaz Cabrera
Cargo: *DOCENTE*
DNI: 27132528


Dr. Ángel Lozano Cabrera
Cargo: Asesor

VALORACIÓN

	Pertinente		Medianamente Pertinente		No pertinente
--	------------	--	----------------------------	--	---------------