

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
MULTIGRADO DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE CAJABAMBA:
PROPUESTAS PARA SU MEJORAMIENTO**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

JOSIEL MELÉNDEZ RAMÍREZ

Asesora:

Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO

Cajabamba, Cajamarca - Perú

2017

COPYRIGHT © 2017 by
JOSIEL MELÉNDEZ RAMÍREZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA

**ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
MULTIGRADO DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE CAJABAMBA:
PROPUESTAS PARA SU MEJORAMIENTO**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:
JOSIEL MELÉNDEZ RAMÍREZ

Comité Científico

Dra. Doris Castañeda Abanto
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro del Comité Científico

M.Cs. Luis Quispe Vásquez
Miembro del Comité Científico

M.Cs. Andrés Valdivia Chávez
Miembro del Comité Científico

Cajabamba, Cajamarca - Perú

2017



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las **3:00 pm** de la tarde del día 25 de enero de Dos Mil Diecisiete, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Comité Científico Evaluador presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR**, en Representación del Director y como Miembro del Comité Científico, **Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO**, en calidad de Asesora, **M.Cs. LUIS QUISPE VÁSQUEZ**, **M.Cs. ANDRÉS VALDIVIA CHAVEZ**, como integrantes del Comité Científico. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MULTIGRADO DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE CAJABAMBA: PROPUESTA PARA SU MEJORAMIENTO”**, presentada por el **Bachiller en Educación JOSIEL MELÉNDEZ RAMÍREZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad 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*... con la calificación de *diecisiete (17) Magna Cum Laude*... la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Educación JOSIEL MELÉNDEZ RAMÍREZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las **4:30 pm** horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro de Comité Científico

.....
Dra. Doris Castañeda Abanto
Asesor

.....
M.Cs. Luis Quispe Vásquez
Miembro de Comité Científico

.....
M.Cs. Andrés Valdivia Chávez
Miembro de Comité Científico

Por las muestras de entusiasmos y el aliento para seguir adelante, a mis padres Martha y Felipe; a mi esposa Albertina y mis hijos Marlon y Daysi.

AGRADECIMIENTO

El asesoramiento y las muestras de apoyo en el proceso continuo de mejoras en la formación permanente a mis profesores Doris Castañeda Abanto, Ricardo Cabanillas e Iván León Castro.

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por su apoyo en mejorar mi accionar como docente y continuar en la tarea de preparación permanente.

Al Gobierno Regional de Cajamarca, por la oportunidad brindada para poder obtener la maestría.

A la UGEL-Cajabamba, a los Directores de las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba por el apoyo e información que permitieron concretizar este trabajo.

CONTENIDO

Ítem	Página
AGRADECIMIENTOS	vi
CONTENIDO	vii
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	4
2.1. El problema central	4
3. Justificación de la investigación	5
4. Delimitación	6
5. Limitaciones	6
6. Objetivos de la investigación	7
6.1. Objetivos generales	7
6.2. Objetivos específicos	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. A nivel internacional	8
2.1.2. A nivel nacional	15
2.1.3. A nivel regional	16
2.2. Base teórica científicas	17
2.2.1. Teorías del comportamiento de la administración	17
2.3. Bases teóricas	20
2.3.1. La gestión educativa	20
2.3.2. La gestión en el Perú	23
2.3.3. Las instituciones multigrado en el Perú	24
2.3.4. Marco del buen desempeño directivo	25
2.3.5. El IPEBA	25
2.4. Definición de términos	26

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Hipótesis y variables	32
3.1. Hipótesis del trabajo	32
3.2. Variables	32
3.3. Matriz de la operacionalización de la variable	32
3.4. Población y muestra	33

3.5. Tipo de investigación	34
3.6. Diseño de investigación	34
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación	35
3.8. Procesamiento y análisis de datos	35
3.9. Validez y confiabilidad	36

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
4.1. Análisis e interpretación de las encuestas	38
4.2. Análisis e interpretación de la entrevista al especialista en educación	59

CAPÍTULO V

Propuesta de gestión para las instituciones educativas multigrado	61
CONCLUSIONES	102
SUGERENCIAS	105
LISTA DE REFERENCIAS	106
ANEXOS	111

LISTA DE GRÁFICOS

Ítem	Página
Gráfico 1: Programación multigrado	38
Gráfico 2: Oportunidad del uso de materiales	39
Gráfico 3: Criterios para capacitación docente	40
Gráfico 4: Materiales de la institución educativa	41
Gráfico 5: Actividades relacionadas con el aspecto técnico pedagógico en el último año	42
Gráfico 6: Desempeño de roles y funciones	43
Gráfico 7: Participación de la evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje participativo	44
Gráfico 8: Reconocimiento docente	45
Gráfico 9: Designación de director propuesto por la comunidad educativa	46
Gráfico 10: Gestión de mejoras de la institución educativa	47
Gráfico 10: Gestión de que permiten mejoras en la gestión	48
Gráfico 12: Procedimientos para la inducción de nuevos docentes	49
Gráfico 13: Acciones de supervisión	50
Gráfico 14: Infraestructura educativa	51
Gráfico 15: Reuniones y asambleas de los miembros de la comunidad escolar	52
Gráfico 16: Instancias de participación existentes en la IE	53
Gráfico 17: Mecanismos de participación entre la IE y los padres de familia	54
Gráfico 18: Informe de gastos e inversiones realizados periódicamente por la institución educativa	55
Gráfico 19: Aplicabilidad de la normatividad vigente	56
Gráfico 20: Reuniones de red	57
Gráfico 21: Mecanismos de la IE para prevenir casos de abuso, maltrato y discriminación	58

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

MED	: Ministerio de Educación
PEI	: Proyecto Educativo Institucional
PCIE	: Proyecto Curricular de la Institución Educativa
CAP	: Cuadro de Asignación de Personal
CNE	: Consejo Nacional de Educación
CONEI	: Consejo Educativo Institucional
COPARE-C	: Consejo Participativo Regional de Educación de Cajamarca
COPALE	: Consejo Participativo Local de Educación
DCN	: Diseño Curricular Nacional
DRE	: Dirección Regional de Educación
ECE	: Evaluación de los estudiantes
IEE	: Instituciones Educativas
LRM	: Ley de Reforma Magisterial
LGE	: Ley General de Educación
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
PER	: Proyecto Educativo Regional
UGEL	: Unidad de Gestión Educativa Local
ECE	: Evaluación Censal de los Estudiantes
IEM	: Institución Educativa Multigrado
FENCYT	: Feria Escolar Nacional de Ciencia y Tecnología
APAFA	: Asociación de Padres de Familia

RESUMEN

El presente trabajo de investigación responde a la interrogante ¿Cuál es el estado actual de la gestión en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba? El objetivo de la investigación fue determinar el estado actual de la gestión en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba. La hipótesis de trabajo fue “El estado actual de la gestión de las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba es de baja calidad, en los aspectos técnico pedagógico, administrativo, institucional y comunitario”. Se trabajó con una población constituida por la totalidad de instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba (23). El diseño de investigación es descriptiva e interpretativa. Se utilizó una encuesta basada en la propuesta de IPEBA (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad de la Educación Básica), en los aspectos pedagógico, administrativo, institucional y comunitario. Los resultados de la investigación demuestran que el estado actual de la gestión de las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba es cambios y actualizaciones, en los aspectos técnico pedagógico, administrativo, institucional y comunitario. Los resultados indican la necesidad de brindar mayor atención a este tipo de instituciones – caracterizadas porque los docentes tienen más de una sección a su cargo- y uno de ellos asume además la dirección. Son en mayor número a las polidocentes y unidocente. El escaso manejo de los aplicativos informáticos: SIAGIE, PERUEDUCA y WASICHAY. Asimismo, la falta de proyección comunal, contar con planificación e instrumentos de gestión general, la dedicación priorizada del Director al proceso de enseñanza aprendizaje y su falta de capacitación, influyen en el bajo nivel de la calidad educativa que se brinda.

Palabras clave: Gestión Instituciones Educativas multigrado, Administración, Institucional, Pedagógica, comunitaria.

ABSTRACT

The present research work responds to the question what is the current state of management in the multi-grade educational institutions of primary education in the district of Cajabamba? The objective of the research was to determine the current state of management in the multi-grade educational institutions of primary education in the district of Cajabamba. The working hypothesis was "The current state of management of multi-grade educational institutions in the district of Cajabamba is of low quality, in the technical aspects pedagogical, administrative, Institutional and community." We worked with a population constituted by the totality of educational institutions multigrade of the district of Cajabamba (23). The research design is descriptive and interpretive. A survey was used based on the proposal of IPEBA (Peruvian Institute for Evaluation, Accreditation and Certification of the Quality of Basic Education), in the pedagogical, administrative, institutional and community aspects. The results of the research demonstrate that the current state of management of the multi-grade educational institutions of the district of Cajabamba is of poor quality, in the pedagogical, administrative, institutional and community aspects. The results indicate the need to give more attention to these types of institutions - characterized by the fact that teachers have more than one section under their care - and one of them also assumes the management. They are in greater number to the polidocentes and unidocente. The scarce handling of the computer applications: SIAGIE, PERUEDUCA and WASICHAY. Likewise, the lack of communal projection, planning and general management instruments, the Director's prior dedication to the teaching-learning process and his lack of training, influence the low level of educational quality that is offered

Key words: Management Educational Institutions multigrade, Administration, Institutional, Pedagogical, community.

INTRODUCCIÓN

La problemática educativa es diversa y dadas las circunstancias actuales cambiantes y complejas, el espacio de investigación es permanente; debe coadyuvar a la toma de decisiones y, por lo tanto, a las mejoras que se reflejen en la competitividad y desarrollo social.

La gestión educativa implica una serie de procesos, de campos que se funden en instrumentos y propuestas destinadas a hacer funcional el sistema educativo, en esta oportunidad se primigenia la referida a la institución educativa.

La primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado es la institución educativa, menciona la Ley General de Educación N° 28044, donde el papel de responsabilidad de la gestión es asumida por el Director, el que lejos de ser buena o de mejoras, se ve afectado por el estilo de conducción errado que es difícil poder entender cómo llegan a tener un cargo de importancia sin tener las cualidades deseadas, frente a la importancia actual de la educación que necesita gestores de alta calidad para poder responder a las expectativas actuales.

En las instituciones educativas multigrado, el director asume las actividades inherentes a ese cargo además de ser el docente de más de un grado, para lo cual se requiere de mayor compromiso, planificación y coordinación permanente a fin de que la atención sea eficiente.

Actualmente, al asumir la dirección de la institución educativa requiere desarrollar competencias proactivas (creatividad, autonomía e iniciativa), de autogobierno (concentración, autodisciplina y autocontrol), de gestión personal (gestión del tiempo) y de desarrollo personal (cambio de uno mismo, autoconocimiento y

autocrítica). Se considera que actualmente el director debe ser líder, administrador, gestor del currículo, evaluador, negociador, promotor del cambio, de una cultura colaborativa, planificador, formador, orientador, garante de una política educativa, gestor de recursos materiales y financieros; consideraciones que se irán reestructurando con el avance de los campos del saber que influyen en el accionar del ámbito educativo y pedagógico.

La tesis está estructurada en cinco capítulos, en los que se incluyen cuadros y tablas con numeración correlativa al interior de cada uno de los capítulos.

El capítulo I comprende el problema de investigación referido al estado situacional de las Instituciones Multigrado del distrito de Cajabamba, sobre el problema de investigación, formulación del problema que presenta la realidad actual y es necesario esclarecer, la justificación, delimitación y objetivos relacionados con el aspecto pedagógico, institucional, administrativo y comunitario.

El capítulo II trata sobre el marco teórico, en los que se recogen referentes de estudio, las teorías y posturas relacionados con las instituciones educativas; la definición de términos básicos para permitir reforzar el estudio realizado.

En el capítulo III referido al marco metodológico sobre las hipótesis y variables, la investigación aplicada y descriptiva y el diseño de investigación no experimental y transversal y sobre las técnicas utilizadas: encuesta realizada a los directores de las instituciones educativas multigrado y entrevista al especialista de la UGEL-Cajabamba.

El capítulo IV, los resultados obtenidos del proceso y discusión, que permiten tener un panorama real y actual de las instituciones multigrado del distrito Cajabamba.

El capítulo V contiene las conclusiones y sugerencias, producto de la investigación realizada.

El capítulo VI, es la propuesta de gestión, en las dimensiones técnico pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Está destinado a las propuestas: pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria de manera que se evidencien logros y procesos continuos de mejora.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

La división del trabajo es tan antigua como el hombre mismo, en su deseo de supervivir en la interacción con la naturaleza, con el afán siempre de conocerla y transformarla; requiriendo para ello de la asociación y ayuda mutua de sus semejantes. En educación se puede afirmar que a inicios de la Edad Antigua se sitúan las concepciones y prácticas educativas de las culturas: india, china, árabe, egipcia y hebrea, unidas a la gestión en sus inicios. En el Perú, desde la presencia del paleolítico a los primeros agricultores, se da el compartir de actividades relacionadas con el uso de los recursos del medio y sobrevivencia.

Durante décadas, el enfoque que ha prevalecido en el análisis de lo que hacen los directores tradicionales es el enfoque “funcional”, basándose en los planteamientos del francés Henry Fayol, de inicios del siglo XX.

A partir de los años 70 del siglo pasado, toma fuerza el enfoque de papeles o roles - conjunto organizado de comportamientos - iniciado desde los 50 por Sune Carlson, quien establece lo que se debe saber: conocimientos, lo que sabe hacer: habilidades y lo que debe saber ser: actitudes y comportamientos; propuesta desarrollada con mayor amplitud por Henry Mintzberg.

Esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana en general, y peruana en particular, se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas.

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 (Pino, 2011).

Dada la necesidad de contar con instituciones educativas en los diversos ámbitos del país, y la prioridad a las del nivel primario - que en la actualidad son las más numerosas. Desde esta perspectiva es donde se establece el interés por el estudio referido al nivel primario y con énfasis en las instituciones multigrado, caracterizadas porque el director de la institución educativa tiene su cargo además de la Dirección, dos y hasta cuatro grados; implicando actividades, decisiones y dedicación con mayor responsabilidad y tino de la institución educativa. Por lo tanto, la gestión debe y puede ser encaminada a concretizarse en mejoras educacionales relevantes.

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa (Art. 63, Ley General de Educación N° 28044). Abarcando los aspectos administrativo, institucional y técnico pedagógico.

Considerando las posibilidades educativas, para las escuelas multigrado mencionamos a Serrano, M. y Vázquez, R. (2012). Es evidente que el nivel de población influye de manera determinante, y sobre todo la infantil, en la previsión, creación y habilitación de puestos escolares por las instituciones educativas.

La caracterización de las escuelas rurales se plasma con los aportes de Feu i Gelis (2004, pp. 8-13, cit. por Serrano, M. y Vázquez, R. 2012, p. 5) propone una visión basada en las aportaciones que los propios maestros rurales realizaron:

PEDAGÓGICA	INSTITUCIONAL	ADMINISTRATIVA	COMUNITARIA
Favorece la experimentación educativa.	Es una escuela pequeña.	Se dota, a veces, de maestros polivalentes.	En ella entran personas que no son maestros/as, pero que pueden enseñar cosas y, de hecho, enseñan muchas cosas.
Beneficia el desarrollo de una pedagogía activa. Tiene alumnos mezclados.	Es flexible y libre.	Cuenta con maestros “integrales”.	
Se puede impartir enseñanza individual, pero sólo durante un tiempo limitado.		Tiene un sistema de control “blando”, respetuoso y, por descontado, mucho más educativo.	
Es una escuela con sistema de enseñanza peculiar: la enseñanza es circular o concéntrica			

La provincia de Cajabamba forma parte de esta realidad educativa; cuenta con 155 instituciones educativas estatales de educación primaria, ubicadas en los distritos de Cajabamba, Condebamba, Cachachi y Sitacocha de las cuales 109 son multigrado. En el distrito de Cajabamba, de 40 instituciones del nivel primario estatales, 16 son polidocentes completas, 23 multigrado y 1 unidocente.

Si bien es cierto su acceso mejora, se necesita de mayor presencia del director en su centro de trabajo, de proyección comunal, de prestar mayor interés por innovar y de ser un líder con capacidad de brindar mejoras en la educación. Se realizan capacitaciones que apunten a optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje, a inicios y mediados de año, sin llegar a concluir en ejemplificar sesiones de aprendizaje; también se incide en Tutoría y orientación Educacional,

el cuidado del medio ambiente, simulacros de sismo, inclusión educativa, reporte de estadísticos, uso del aplicativo SIAGIE (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa); reuniones con otros sectores, con los padres de familia, que usan mayormente tiempo destinado al trabajo con los niños.

Las 1100 horas mínimas de labor educativa, estipulados cada año por las Directivas emanadas por el Ministerio de Educación, están lejanas de ser cumplidas; otro factor es el horario de trabajo: de lunes a viernes de 08:00 a.m. a 13:00 p.m. sin justificación técnica ni legal.

La elaboración, presentación y ejecución de los instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de la Institución Educativa, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno e Informe de Gestión Anual, no reflejan la realidad, por ser transcripción de otros.

La diversidad y complejidad de este proceso de gestión es la que ha impulsado al investigador a dar mayores luces en este sentido; así como a proponer alternativas para hacer eficiente y prospectivo el servicio que brindan las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba.

2. Formulación del problema

2.1. El problema central

¿Cuál es el estado actual de la gestión en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba?

3. Justificación de la investigación

Justificamos esta investigación teniendo en cuenta tres aspectos:

- a. **PRÁCTICA.** La gestión responsable permite a las instituciones educativas brindar un servicio educativo de calidad, acorde con las tendencias actuales, teniendo presente la aceptación de su entorno, sintiéndose conforme con la atención que se brinda, contando con un personal actualizado y en permanente reflexión de su labor, con infraestructura acogedora y con espacios para el estudio, recreación e investigación (Ley de reforma magisterial N° 29944), que es necesario mejorar en las instituciones multigrado, por la carga docente y el asumir el cargo de Director.

- b. **METODOLÓGICA.** La Educación Primaria constituye el segundo nivel de la Educación Básica Regular y dura seis años. Al igual que los otros niveles, su finalidad es educar integralmente a los niños. Las peculiaridades de estos condicionantes en el grupo multigrado no han sido tratados. Las formas tradicionales desaparecen o se conservan casi exclusivamente como legado o manifestación folclórica. , así como tampoco se ha pretendido conocer en profundidad hasta ahora cualquier otro conocimiento que defina estos grupos. La ruralidad como realidad uniforme ya no existe. Nos enfocaremos en las dimensiones técnico pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

- c. EDUCATIVA. En educación primaria, en el distrito de Cajabamba, la institución educativa multigrado son más numerosas, se cuenta con un Director -docente. Las actividades a llevarse a cabo se ven limitadas por la geografía, el acceso a los medios de comunicación masivos; y en cuanto a la labor del que asume la Dirección, la presentación de documentación mensual, la actualización de datos en el aplicativo SIAGIE, las capacitaciones de diversa índole, el cobro de las remuneraciones docentes y el encontrarse con la familia, son las constantes. Esta situación puede mejorar con propuestas que se ajusten a la realidad.

El presente estudio tiene el propósito de brindar un panorama actual de la gestión en las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba y proponer alternativas para mejorar el servicio que brinda..

4. Delimitación:

La investigación realizada es descriptiva, se realizó durante el año 2014, estudió la gestión en las 23 instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba, del nivel primario, abarcando los aspectos técnico pedagógico, administrativo, institucional y comunitarios; siendo el de mayor involucramiento el Director-docente.

5. Limitaciones:

Los directores encuestados, han limitado la información proporcionada según su parecer, información que no necesariamente refleja la realidad.

6. Objetivos de la investigación

6.1. Objetivo general:

6.1.1. Determinar el estado actual de la gestión en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba.

6.2. Objetivos específicos:

6.2.1. Determinar las causas prioritarias que influyen en los bajos índices de logros de aprendizaje en las instituciones multigrado del nivel primarios del distrito de Cajabamba.

6.2.2. Identificar los factores que limitan el buen desempeño directivo en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba.

6.2.3. Establecer las causas de la restringida proyección comunal de las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba.

6.2.4. Elaborar una propuesta con sustento técnico y legal para mejorar el desempeño directivo en las instituciones educativas multigrado del nivel primario del distrito de Cajabamba.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

2.1.1. A nivel internacional

Delgado, L., (2006), de la Universidad de Granada, investiga en la tesis doctoral sobre **“El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el colegio de la enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá”**, se deben continuar trabajando en mejorar el clima institucional con el ánimo de disminuir la deserción escolar. La administración de los cambios implica liderazgo en el directivo, el que permite planificación, organización, acompañamiento, seguimiento y control. La APAFA considera que su consejo ha actuado con empeño y con acciones a favor de los alumnos. El consejo estudiantil ha promovido la acción activa de sus compañeros, sintiendo que se les ha tenido en cuenta en las actividades planificadas. La institución asumió un rol con sentido humano desde la libertad; teniendo en cuenta los constantes cambios percibidos en procesos constantes. Se deben continuar trabajando en mejorar el clima institucional con el ánimo de disminuir la deserción escolar. La administración de los cambios implica liderazgo en el directivo, el que permite planificación, organización, acompañamiento, seguimiento y control. La APAFA considera que su consejo ha actuado con empeño y con acciones a favor de los alumnos. El consejo estudiantil ha promovido la acción activa de sus compañeros, sintiendo que se les ha tenido en cuenta en las actividades planificadas. La institución

asumió un rol con sentido humano desde la libertad; teniendo en cuenta los constantes cambios percibidos en procesos constantes. Elevar la calidad educativa, a través de un cambio radical y con políticas firmes, teniendo en cuenta:

1. Cualificación de los educadores, formación inicial y permanente de educadores.
2. Transformar los enfoques, programas, contenidos y prácticas en todos los niveles del sistema. En educación básica y media, con innovaciones, resolución de problemas en la enseñanza de la lectoescritura, , las matemáticas, las ciencias, la formación en valores y para la democracia, la educación sexual, la educación ambiental, el arte, y educación para el trabajo.
3. Mejoramiento de ambientes escolares y dotación a la institución Educativa. El programa contempla la construcción, dotación y desarrollo de “ciudadelas educativas”, que serán de utilización colectiva, contarán con laboratorios de ciencias, química, física y equipos audiovisuales, comunicación e informática, bibliotecas, auditorios polideportivos, parques infantiles didácticos, centros de salud y restaurantes escolares.
4. Programas de investigación para promover y estudiar permanentemente los problemas de la educación en sus diferentes niveles.
5. Ampliación gradual de la jornada educativa y la generación de nuevas oportunidades y espacios para los procesos educativos.
6. Premio a la excelencia educativa para los jóvenes educadores, instituciones, comunidades educativas y municipios por innovaciones, investigaciones, y experimentación educativa, logro de resultados académicos, eficiencia y gestión del desarrollo educativo.

7. Programa de medios de comunicación y recursos telemáticos, uso de la radio y TV.
8. Programas de niños, niñas y jóvenes para mejorar su calificación educativa, festividades, intercambio cultural, olimpiadas de matemática, ferias de ciencia, proyectos, emisoras y periódicos escolares, asambleas, organizaciones, concejos estudiantiles, ligas deportivas, sociales, académicas y culturales de carácter estudiantiles.

La investigación realizada por Bustos, A., (2006) sobre “**Los grupos multigrado de educación en Andalucía**”, España; tesis doctoral, establece que el espacio escolar no ha recibido la atención que se merece, su construcción según las pautas escasamente relacionadas con criterio pedagógico, por tener gran importancia en la medida que el desarrollo del aprendizaje humano se basa en la interacción del individuo con el ambiente que le rodea: vivir, jugar, desarrollar su personalidad, vivir juntos; debe ser accesible, versátil, adaptable y sin barreras, permitir el trabajo individual y de grupo. Cada educador debe buscar lo que es más adecuado a las condiciones materiales y las características de su grupo y aula. El aula debe estar abierta al mundo que le rodea. Las escuelas multigrado se caracterizan en la actualidad por su elevado grado de heterogeneidad y una transformación que obliga a reconstruir los conceptos de ruralidad y escuela rural. El alumno está inmerso en un escenario en el que se adelantan y separan constantemente los aprendizajes debido a la presencia de alumnado de mayor y de menor edad. Los alumnos con necesidades educativas especiales y de menor edad abordan mayor tiempo de actuación docente, por ser los que disponen de menor autonomía de trabajo y se hace entonces más necesaria la tarea. La mayoría de docentes que laboran en este tipo de instituciones son jóvenes y con

conocimientos generales sobre la labor en estas instituciones; sobre los calificativos del alumno, son altos por la atención individualizada y el trabajo en equipo que se realiza. El tratamiento de las áreas de enseñanza son más complejas por la multigradación de los grupos, los agrupamientos del alumnado se realizan atendiendo a los grados como criterio principal; los planes de estudio asumidos por los maestros, no han abordado las peculiaridades de la escuela rural, y las relaciones del alumnado, padres de familia, docentes y la integración de áreas, son aspectos positivos que se destacan de la labor docente.

En la tesis para obtener el grado de maestría: **“La gestión escolar como medio para lograr la calidad en la institución pública de educación primaria en Ensenada, Baja California”**, investigación de García, J. (2009), conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, es determinante, al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria. Las actividades que realizan los directores que impactan en la calidad de su escuela: recibir a los alumnos, padres y maestros a la hora de entrada; atender las problemáticas de manera inmediata y canalizar las acciones debidas en busca de sus soluciones; crear un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores escolares; recorrer las aulas y observar las clases de forma periódica, con el fin de estar al tanto del progreso de los alumnos en los programas de estudio; mantener una relación de respeto y cooperación con los padres de familia, brindándoles información acerca del rendimiento académico de sus hijos de forma oportuna; delegar las actividades administrativas a las personas correspondientes; vigilar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal; conseguir recursos humanos, físicos y económicos,

para el mejoramiento de la escuela. Reconocer las necesidades de formación para los gestores escolares, lo que les obliga a aprender por ensayo y error.

El estudio realizado sobre **“Las escuelas unidocentes y multigrado a escala nacional en Centroamérica, estudio guatemalteco”**, tesis para obtener el grado de maestría, por Rodríguez, A., (2007), trata sobre la aplicación del Modelo Pedagógico de las Escuelas Multigrado, considerando la cobertura en el área rural, calidad educativa en el área rural, en el eje temático de capacitación a la comunidad educativa a docentes, autoridades, niños y niñas, padres y madres de familia. Concluye que la propuesta es una alternativa para llevar a cabo el servicio educativo en poblaciones de baja densidad poblacional, caracterizadas por ser lejanas y de extrema pobreza; las guías de autoformación y materiales educativos, el uso y manejo de la biblioteca y los círculos docentes permiten mejoras. Propone que las instituciones de educación superior consideren en la currícula formación de docentes para escuelas multigrado por ser las más numerosas en ese país.

En la tesis para obtener el grado de maestría: **“Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de la ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana ”**, de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá-Colombia, realizada por Rentería, L. y Quintero, N. (2009), afirman que el maestro debe convertirse en un mediador social desde la institución educativa, el rector o docente administrativo debe ser quien propone, gestiona, lidera y concerta los proyectos o estrategias educativas con la participación activa de los equipos de coordinadores administrativos y docentes. Los padres de familia y estudiantes proponen mayor exigencia para su proceso de formación personal y académica siendo indispensable la inducción y

capacitación; también toda la comunidad educativa debe estar informada del proyecto educacional. Concluye en lo siguiente:

1. Los procesos de cambio e innovación deben darse continuamente por el avance de la tecnología.
2. Se debe aprender y desaprender a fin de innovar; estar inquieto en las actualizaciones de nuestros conocimientos.
3. Mayor involucramiento de los padres de familia en liderazgo más activo dentro de sus hogares.
4. Debe existir equilibrio armónico entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar, estableciendo relaciones de trabajo cooperativo ágil, eficiente, eficaz y progresivo en todo momento.
5. Identificar grupos proactivos, visionarios, innovadores e investigadores; y grupos indiferentes y opositores.

En la tesis de grado: **“Gestión y administración de una aula multimedia en la carrera de Educación Básica de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el período 2011-2012”**, Salgado, I. (2012), afirma que ayudarán en el campo profesional los nuevos métodos y técnicas que permitirán realizar un trabajo de forma eficiente y eficaz con calidad y calidez, para que los estudiantes puedan familiarizarse con paquetes tecnológicos y permitirán adquirir un aprendizaje significativo. “Un recurso específico para alcanzar una adecuada planificación, organización, evaluación y control es la Gestión y Administración de laboratorios que cuenten con manuales que fomenten la investigación y aplicación de nuevas metodologías, de enseñanza-aprendizaje en materia de educación” (Salgado 2011,123).

Conde Vélez, S., (2012), de la universidad de Huelva-España, en la tesis doctoral sobre: **“Estudio de la gestión de la convivencia escolar en centros de educación secundaria de Andalucía, una propuesta de evaluación basada en el modelo EFQM”** (*European Foundation for Quality Management*), sostiene que el liderazgo, motivación y formación personal en mediación pacífica de conflictos, habilidades e inteligencia emocional, organización y convivencia son necesarios para el aprendizaje dialógico, teniendo en cuenta:

1. El liderazgo actúa como fuerza motriz de la gestión en la convivencia escolar, teniendo como base la planificación, gestión del personal, gestión de procesos, e indirectamente los recursos.
2. La planificación (análisis de la realidad del centro) actúa como referencia para la gestión del personal, gestión de recursos y gestión de procesos.
3. Sobre la gestión del personal es necesaria su formación en mediación pacífica de conflictos, habilidades sociales e inteligencia emocional y aprendizaje dialógico.
4. Sobre los recursos se centra en la implicación del personal en acciones formativas de las familias en convivencia escolar, participación en las celebraciones de actividades conjuntas.

Porras, E., (2013), de la Universidad a Distancia de Madrid, España, en tesis doctoral: **“Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples”**, afirma que si bien existe satisfacción por la labor docente, no es así con el personal administrativo y de servicio, por lo que se hace necesario mejorar el direccionamiento estratégico, inducción a los nuevos estudiantes, estrategias para tareas escolares, uso de las

evaluaciones, oferta de servicios, identificación de las necesidades y expectativas y orientación en el proyecto de vida, que puede mejorarse a través de los sistemas de gestión de la calidad, la planificación y ejecución. Es indispensable, también, propiciar el acercamiento de los padres a través de la escuela de padres para superar inconvenientes que se presentan en relación con la inasistencia a las convocatorias que se hacen. Teniendo en cuenta que el capital humano forma parte importante de los procesos de cambio, los incentivos, los estímulos, el reconocimiento de logros y la identificación de buenas prácticas, son componentes que deben formar parte de la cultura de calidad de los colegios. Se hace necesario que los directores aprendan a delegar la toma de decisiones y de funciones; los docentes, estudiantes y padres de familia se impliquen responsablemente en los procesos escolares. La funcionalidad del Comité de Convivencia permite el manejo de conflictos y casos difíciles.

2.1.2. A nivel nacional

Alcaide, L., (2002) en la tesis para optar el grado de magister, sobre **“Los estilos de gestión según género en el diseño del PEI, en el año 2002”**, afirma que actualmente las instituciones necesitan de la participación de las competencias y capacidades que tanto hombres como mujeres pueden ofrecer. En cuanto al Proyecto Educativo Institucional, es una propuesta de cambio sustentada en una visión de futuro, resultante de la gestión participativa de los actores educativos y la articulación coherente de la planificación estratégica, administrativa y técnico pedagógico se conviertan en una herramienta de gestión que permite identidad a las instituciones educativas. Dirigir una institución educativa supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo y tensión. El género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, propiciando inequidad y

desigualdad entre hombres y mujeres. Los directores trabajan con su equipo, lo que permite el desarrollo de habilidades administrativas; se hace evidente la práctica autoritaria de gestión. Se desarrolla la capacidad reflexiva en el trabajo individual y grupal y se estimula el desarrollo profesional de los demás actores educativos.

En la tesis para optar el grado de magister en educación: **“Gestión educativa y calidad profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA”**- de la Universidad Mayor de San Marcos, en el estudio realizado, por Carrasco, S., (2002). Se establece que existe relación directa y positiva entre la gestión institucional, administrativa y curricular en la formación profesional, por eso es importante se reflexione sobre la transformación de los objetivos institucionales y de la conducta personal que se demuestra en el cumplimiento de su función pública, se deben realizar eventos científicos, de actualización y académicos sobre la gestión de calidad en las instituciones de educación superior. Ofrecer calidad en el servicio que se brinda al alumnado.

2.1.3. A nivel regional

En cuanto a la tesis para obtener el grado de maestría: **“Gestión Directiva y Clima Institucional en la I.E.P. “Dos de Mayo” de Cajamarca, 2010”**, presentada por Romero, I., resalta la aplicación del modelo CLOIUNing, elaborado en base a los aportes Litwin y Stringer , y la Management Sciences for Health (MHS), cuya finalidad medir el clima organizacional de instituciones de educación superior. Concluye que el clima institucional se presenta como bueno o adecuado; sin embargo sugiere que se debe involucrar a los trabajadores a opinar sobre la evaluación de su ambiente laboral y de los directivos. Que se deben

mejorar las funciones en el aspecto organizacional y de control, mejorar el sistema de incentivos, examinar más las capacidades y potencialidades de sus integrantes, además de procurar basar su autoridad sobre la persuasión y el fomento.

2.2. Bases teórico-científicas

2.2.1. Teorías del Comportamiento en la administración

Está basada en el énfasis en las personas, pero dentro de un contexto de organización más amplio. Considera los aportes de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

1. Necesidades fisiológicas. Constituyen el primer nivel y están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie.
2. Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación o huida del peligro.
3. Necesidades sociales. Al estar relativamente satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las sociales de participación, de asociación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor. En nuestra sociedad, las necesidades de amor y de afección conducen a la falta de adaptación social, al aislamiento y a la soledad.
4. Necesidad de estima: Involucra la autoapreciación, la autoconfianza y la necesidad de aprobación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración; conduce a sentimientos de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.
5. Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más altas que están en la cima de la jerarquía. Esa tendencia se expresa por medio del

impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser. (Chiavenato, 2006, pp. 283-284).

Las necesidades desde esta postura indican que son diversas, pues asumen formas y expresiones que varían según el individuo, por lo que es necesario satisfacerlas relativamente a fin de lograrla plenitud a fin de encontrar la realización personal y superación permanente que se requiere en la sociedad actual.

Otro exponente de la Teoría del comportamiento, Likert, considera que la administración es un proceso relativo y por lo tanto las normas y principios universales carecen de validez universal, proponiendo para ello cuatro perfiles organizacionales:

- a. Sistema 1: “Autoritario coercitivo”. Es un sistema administrativo, autocrático y fuerte, coercitivo y arbitrario, que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado.
- b. Sistema 2: “Autoritario benevolente”. Es un sistema administrativo arbitrario que consta de una variación atenuada del Sistema 1, más condescendiente y menos estricto.
- c. Sistema 3: “Consultivo”. Se trata de un sistema que tiende más para el lado participativo que para el lado autocrático e impositivo. Representa el ablandamiento gradual de la arbitrariedad organizacional
- d. Sistema 4: “Participativo”. Es el sistema administrativo democrático por excelencia, por ser el más abierto de todos los sistemas. (Chiavenato, 2006, pp. 293-294).

Cada uno de los sistemas impera según el tipo de personal con que se cuente y de acuerdo al tipo de empresa; ya sea personal poco calificado al altamente especializado.

Considerada también dentro del ámbito de la conducta humana, la Teoría de las decisiones con Herbert Simon, en el que cada individuo participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento; involucra seis elementos:

1. Tomador de decisiones. Es la persona que elige una opción entre varias alternativas futuras de acción.
2. Objetivos. Son los objetivos que el tomador de decisiones pretende alcanzar con sus acciones.
3. Preferencias. Son los criterios que el tomador de decisiones utiliza para hacer su elección.
4. Estrategia. Es el curso de acción que el tomador de decisiones escoge para alcanzar sus objetivos. El curso de acción es el camino seleccionado y depende de los recursos de que se puede disponer.
5. Situación. Son los aspectos del ambiente que involucra al que toma la decisión, algunos de ellos fuera de su control, conocimiento o comprensión y que afectan su elección.
6. Resultado. Es la consecuencia o resultante de una cierta estrategia.
(Chiavenato, 2006, p. 300).

La planificación y los procesos son necesarios para poder llegar a alcanzar los objetivos que persigue la empresa y el involucramiento del personal juega un papel de importancia.

2.3 . Bases Teóricas

2.3.1 La Gestión Educativa: La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. Tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de

todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Los componentes pueden variar, según su pertinencia. El Manual de Gestión para Directores de la UNESCO (2011), se plantea las siguientes dimensiones:

- **Institucional**, esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. 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). En esta dimensión, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

- **Administrativa,** se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. 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.
- **Pedagógica,** Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la

formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

- **Comunitaria**, esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

2.3.2. La Gestión Educativa en el Perú

El Perú transcurre por un proceso de descentralización que se inició con la reforma constitucional del año 2002. Sin embargo, la implementación de este proceso se desarrolla sobre organizaciones y normas que responden aún a una visión desconcentrada del Estado. Tal es el caso de la gestión del sistema educativo nacional. Proceso implica una serie de cambios que han involucrado al gobierno nacional, regional y local, con los cuales se busca mayor involucramiento y asumir roles en vías del desarrollo educativo. Primero se hace la propuesta de Consejo Educativo Nacional, y el Ministerio de Educación el Proyecto Educativo Nacional al 2021 quien elabora y propone el Diseño Curricular Nacional, para luego dar paso al desarrollo regional; en el caso de Cajamarca el Proyecto Educativo Regional Cajamarca 2007-2021; en Cajabamba, con la puesta en común del Proyecto Educativo Local.

Otro referente es el Instituto Peruano de Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA). Para el logro de este compromiso, el proceso de acreditación se propone:

- a. Orientar a las instituciones educativas para que gestionen sus procesos y recursos y tomen decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.
- b. Proveer a las instancias del Estado y de la sociedad civil, información para tomar decisiones orientadas a responder a las necesidades de las instituciones educativas para darles el soporte que les permita alcanzar la calidad educativa esperada.

Se resalta la normatividad sobre gestión; la Ley General de Educación N° 28004, en el Art. 55°, da la responsabilidad en la gestión, a los directores de las instituciones educativas, en los aspectos Administrativo, Institucional y de Gestión.

En la actualidad la gestión está centrada en los aprendizajes, teniendo en cuenta las Rutas del Aprendizaje, cuyo primero es “Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas”, propuesta por el Ministerio de Educación.

2.3.3. Las Instituciones Educativas Multigrado en Educación Primaria

La Dirección de Educación Primaria como parte de sus metas para el año 2009, entrega una serie de guías de actualización docente, orientadas a sostener los procesos de aprendizaje en aulas multigrado. Estas guías son resultado de

sistematización del material producido durante la construcción y validación del Modelo de atención educativa para la Primaria Multigrado en áreas rurales (2005-2007), interesados en un sistema integral que implica el desarrollo curricular, acompañamiento en redes, acompañamiento a pequeños grupos, visita en aula, asesoría en línea, incorporación y uso de materiales y participación escolar de las familias y la comunidad.

2.3.4. Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Propuesto por el Ministerio de Educación, la gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones, desde el aula hasta la vida institucional. En ese contexto, y en el marco de la Escuela que queremos, se prevé un conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores. Este sistema está constituido por los siguientes componentes: Marco del Buen Desempeño del Directivo, Evaluación de acceso a cargo Directivo y Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub directores.

2.3.5. El IPEBA (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica)

En un trabajo conjunto con el Ministerio de Educación, están elaborando los Mapas de Progreso del Aprendizaje, como una herramienta que coadyuve a mejorar la calidad del servicio que ofrecen las instituciones educativas, públicas y privadas, a los estudiantes del país.

Con este propósito se está desarrollando un sistema curricular destinado a asegurar los aprendizajes que requieren los niños, niñas y adolescentes en el país, y a orientar la labor de los docentes en las aulas. Dicho sistema está compuesto, básicamente, por el Marco Curricular, los Mapas de Progreso y las Rutas de Aprendizaje, y se constituye en el orientador y articulador de los Currículos Regionales. El Marco Curricular comprende el conjunto de aprendizajes fundamentales que todos deben alcanzar en la educación básica. Los Mapas de Progreso describen con precisión lo que los estudiantes deben saber, saber hacer y valorar, de manera graduada en cada ciclo de la educación básica, y ofrecen criterios claros y comunes para monitorear y evaluar dichos aprendizajes. Las Rutas del Aprendizaje apoyan la labor de los docentes y orientan sus estrategias específicas de enseñanza con el fin de favorecer el aprendizaje.

2.4. Definición de términos básicos

- **Aula multigrado.** El aula multigrado es una estrategia diseñada para países regiones o comunidades con limitaciones de cobertura; en estas aulas participan alumnos de diversos grados de modo simultáneo, y dada la complejidad se requiere de una adecuación curricular imaginativa para atender al mismo tiempo a niños y niñas de diversos grados y edades en un mismo espacio; asimismo, el o la docente necesita contar con herramientas didácticas adecuadas a esta realidad, y mucha creatividad pedagógica. En las escuelas con aulas multigrado la atención a la diversidad es crucial, ya que en tiempo real habrá que dirigir a varios grupos heterogéneos con necesidades distintas, y sobre todo en edades diversas, lo que requiere un alto grado de control disciplinar para evitar distractores excesivos.

- **Autoevaluación.** Proceso de evaluación desarrollado por la propia persona a evaluarse; requiere una considerable cuota de responsabilidad y honestidad para emitir dicho juicio de valor, ya que el sujeto que practica la autoevaluación es juez y parte, es decir, es el evaluado y el evaluador. Esta circunstancia practicada en el aula no excluye el rol del docente para dar indicaciones o rúbricas sobre los procedimientos o criterios en la autoevaluación. La autoevaluación en sí misma es un requerimiento esencial de cara a la educación para la vida, ya que el individuo en su realidad técnica o profesional deberá practicar constantemente la autoevaluación de forma responsable.
- **Buenas prácticas.** Acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos.
- **Certificación de competencias.** Proceso de reconocimiento formal de las competencias científicas, tecnológicas y humanas que la persona posee en un campo laboral, profesional o social determinado, independientemente de la forma como fueron desarrolladas. La certificación implica además, la extensión de un documento que testifica que el o la portadora del mismo, posee las competencias para el desempeño de una tarea función específica (simple o compleja).
- **Comunicación asertiva.** Cuando la persona es capaz de expresar sus sentimientos, pensamientos y deseos con claridad y defender sus derechos sin

violar los de los demás. Cuando está abierta a la negociación, al diálogo y al compromiso.

- **Conflicto.** Es una situación que se produce cuando existen intereses, necesidades o expectativas contrapuestas entre dos partes (personas, grupos, familias, organizaciones sociales, etc.) y que se expresa a través de desacuerdos, enfrentamientos, contradicciones. El conflicto se puede manifestar de una manera constructiva para que produzca cambios personales, sociales y políticos; o de una manera destructiva, con toda la violencia y el daño para las personas y grupos que lo viven.
- **Cultura Escolar Inclusiva.** Conjunto de valores, creencias, actitudes y prácticas que promueven el respeto y valoración de las diferencias y el desarrollo de comunidades que fomentan la plena participación y el aprendizaje de todos.
- **Dirección estratégica.** La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. Es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades, combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades. Las capacidades o competencias distintivas. Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa.

- **Educación de Calidad.** Entendida como obligación que emana del derecho de las personas a recibir, tras ser escuchadas o percibidas sus necesidades y expectativas, servicios dignos y significativos para sus vidas. Supone en suma considerar la calidad como un compromiso ético y no como una mera decisión organizativa tomada en pro de una mejor imagen o de una mayor eficacia.
- **Evaluación.** Proceso que implica recogida de información con una posterior interpretación en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, para hacer posible la emisión de un juicio de valor que permita orientar la acción o la toma de decisiones.
- **Escuela inclusiva.** Concepto tiene que ver fundamentalmente con el hecho de que todos los alumnos sean aceptados, reconocidos en su singularidad, valorados y con posibilidades de participar en la escuela con arreglo a sus capacidades. Una escuela inclusiva es aquella, pues, que ofrece a todos sus alumnos las oportunidades educativas y las ayudas (curriculares, personales, materiales) necesarias para su progreso académico y personal.
- **Escuela Activa.** Sistema completo de educación que promueve la educación personalizada, el trabajo cooperativo y la creación de vínculos fuertes entre escuela y comunidad. Estos dos pilares, familia y comunidad son necesarios para mejorar la calidad educativa y para asegurar que los estudiantes tengan las destrezas cognitivas y sociales necesarias para poder acceder a buenos trabajos, ingresos y para que puedan tener y decidir sobre opciones y oportunidades para mejorar su vida y la de su comunidad.

- **Ética profesional del directivo de la escuela.** Disciplina normativa que estudia los deberes y derechos del director una vez que han adquirido las competencias de la profesión.
- **Gestión.** El proceso de gestión “implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema” (Molins, 1998: 25), como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el Curriculum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos (Molins, 2000). Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996).
- **Liderazgo.** Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra

que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

- **Escuelas multigrado.** Una escuela multigrado es la institución educativa donde laboran más de un docente (de dos a cinco), en el que cada uno de ellos labora con más de un grado a su cargo. También se les denomina Escuelas Polidocentes Multigrado. Un docente, es a la vez el Director y cuenta con más años de servicio. (Ley General de Educación).
- **Planeación.** “Implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente (...)” Guillermo Gómez Ceja (1976) “Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo (...)” Charles Hummel. “La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (...)”. Russell Ackoff.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis de trabajo

El estado actual de la gestión de las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba es de baja calidad, en los aspectos técnico pedagógico, administrativo, institucional y comunitario.

3.2. Variable

La gestión en las instituciones educativas multigrado.

Definición conceptual

La institución educativa multigrado (Boix 1995, p. 7, cit. por Martín Díaz, 2002, p. 870): “Es una institución educativa que tiene como soporte el medio y la cultura rural, con una estructura organizativa heterogénea y singular (en función de la tipología de escuela) y con una configuración pedagógica-didáctica multidimensional”.

Definición operacional

Se refiere a la institución educativa rural donde al menos dos grados están a cargo de un docente, y uno de ellos asume además la función de director. La característica lo da, también los pocos alumnos que conforman los grados.

3.3. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnica/ Instrumento
La gestión en las instituciones educativas multigrado	- Aspecto técnico pedagógico	- Planificación curricular. - Desarrollo de la práctica pedagógica. - Evaluación curricular - Actualización docente. - Desarrollo personal y profesional - Investigación educativa	SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO	Encuesta/ cuestionario basado en Propuesta de IPEBA/ Entrevista.
	- Aspecto institucional	- Organización de la institución - Responsabilidades de los diferentes actores - Relaciones interpersonales	SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO	
	- Aspecto administrativo	- Manejo de recursos humanos - Manejo de recursos económicos - Manejo de recursos materiales - Supervisión interna - Cumplimiento de la normatividad - Instrumentos de gestión (PEI, PCIE, RI, PAT, IGA)	SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO	
	- Aspecto comunitario	- Respuesta a las necesidades de la comunidad - Relaciones de la escuela con su entorno - Padres y madres de familia - Organizaciones de la localidad - Red educativa	SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO SÍ - NO	

3.4. Población y muestra

Está constituida por la totalidad de instituciones educativas multigrado, del distrito de Cajabamba, 23 en total, dada la cantidad e importancia se ha podido trabajar con todas ellas (ver Anexo N° 01).

3.5. Tipo de investigación

Esta investigación es descriptiva e interpretativa. Mac Millan y Schumacher (2005,23) establecen que la investigación cuando es educativa, es aplicada, por cuanto se centra en el campo de la práctica habitual y se preocupa por el desarrollo y la aplicación del conocimiento obtenido en la investigación sobre dicha práctica. Alcanza un conocimiento relevante para la solución de un problema general. El objetivo de esta investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, que se relacionan con la gestión en las instituciones educativas multigrado. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables. La investigación permite recoger los datos sobre la base de una hipótesis, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Si se refiere a la interpretación, busca supuestos sobre la gestión en las instituciones multigrado con la finalidad de planteamientos.

Es interpretativa por cuanto busca profundizar el conocimiento y la interpretación de la situación en que se encuentran las instituciones multigrado de manera global y contextualizada; está sujeta internamente a cambios que puedan darse durante la investigación, por lo que se hace interactiva con la investigación misma y con sus participantes.

3.6. Diseño de investigación

La presente investigación es no experimental y transversal.

3.7. Técnicas e instrumentos de investigación

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
- Encuesta	- Cédula de cuestionario (Apéndice 01)
- Entrevista	- Cédula de entrevista, encuesta (Apéndice 02)

3.8. Procesamiento y análisis de datos

- **Análisis de datos.** Son cada una de las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba, cuyos datos se ordenaron, depuraron, homogenizaron, codificaron, tabularon y procesaron en la base de datos que sirvieron para verificar la hipótesis, luego se elaboraron los histogramas sobre la información de las instituciones educativas multigrado.

- **Interpretación de datos.** Permitted determinar la validez de la hipótesis planteada.

3.9. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Para su elaboración se ha tenido en cuenta la propuesta del IPEBA, y la evaluación del juicio de expertos; para la entrevista, el juicio de expertos.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

Realizado el proceso de ajuste y verificación del proceso seguido para poder llegar a los resultados y discusión, lo que implica la articulación y coherencia tenida en cuenta. Considerada en las dimensiones pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria de la propuesta permitiendo dar orden y coherencia en la investigación del presente trabajo.

Podemos, entonces, demostrar que dentro del campo educativo en el nivel primario y en las instituciones educativas multigrado se dan una serie de acciones, estrategias, planes y propuestas sui géneris como producto de su constitución. De allí la importancia de su conocimiento a fin de entenderlo.

Las dimensiones abarcan todo el campo multigrado permitiendo de esta manera tener la información completa que conllevan al análisis de sus componentes, donde Director, docentes, alumnos, autoridades, infraestructura y los factores endógenos y exógenos hacen presencia e influyen con su accionar.

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

4.1.1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA:

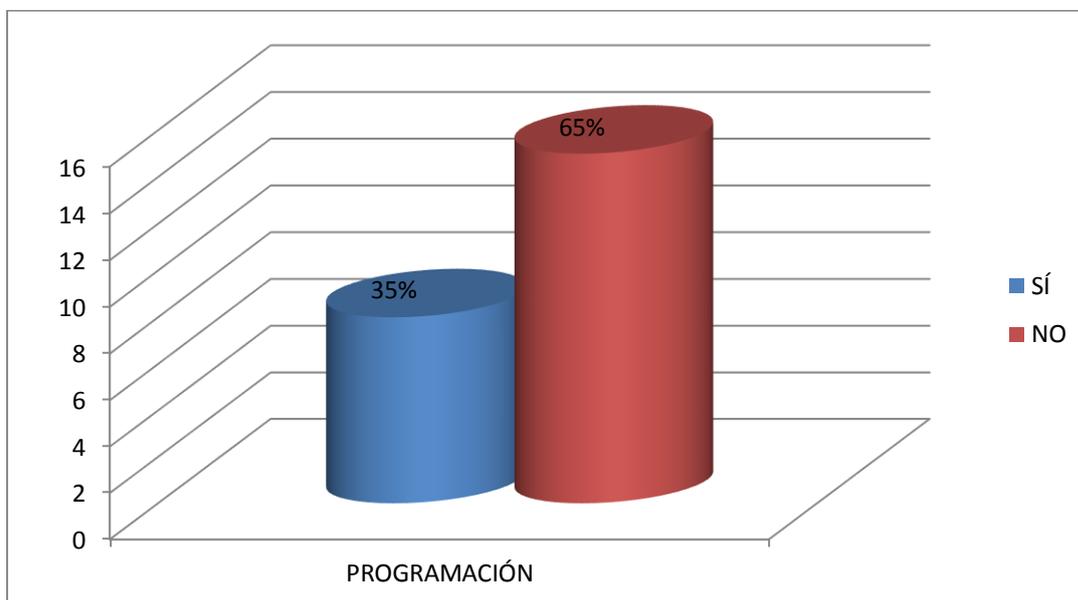


Gráfico 01. Programación multigrado

Análisis y discusión

El 35% de los docentes no cuentan con programación curricular para este tipo de institución, El otro porcentaje (65%) labora con programación que no es pertinente o incluso no tiene ninguna programación. dada para las instituciones polidocentes. Por el proceso de adaptación de las Rutas del Aprendizaje, no existe propuesta oficial para las multigrado, por ello existe solamente posibilidades de algunos docentes, en base a propia iniciativa para elaborar su programación. Esto determina, también los bajos logros alcanzados por estas instituciones en la evaluación censal de los estudiantes ECE. García (2006) indica “Debido a que en los grupos multigrado existen alumnos y alumnas de diferentes edades que son agrupados por sus maestros y maestras de diferentes modos se ha focalizado el interés en el grupo como configurador y facilitador de la tarea y se han intentado sentar bases teóricas sobre si el hecho de la edad puede generar diferentes estatus”.

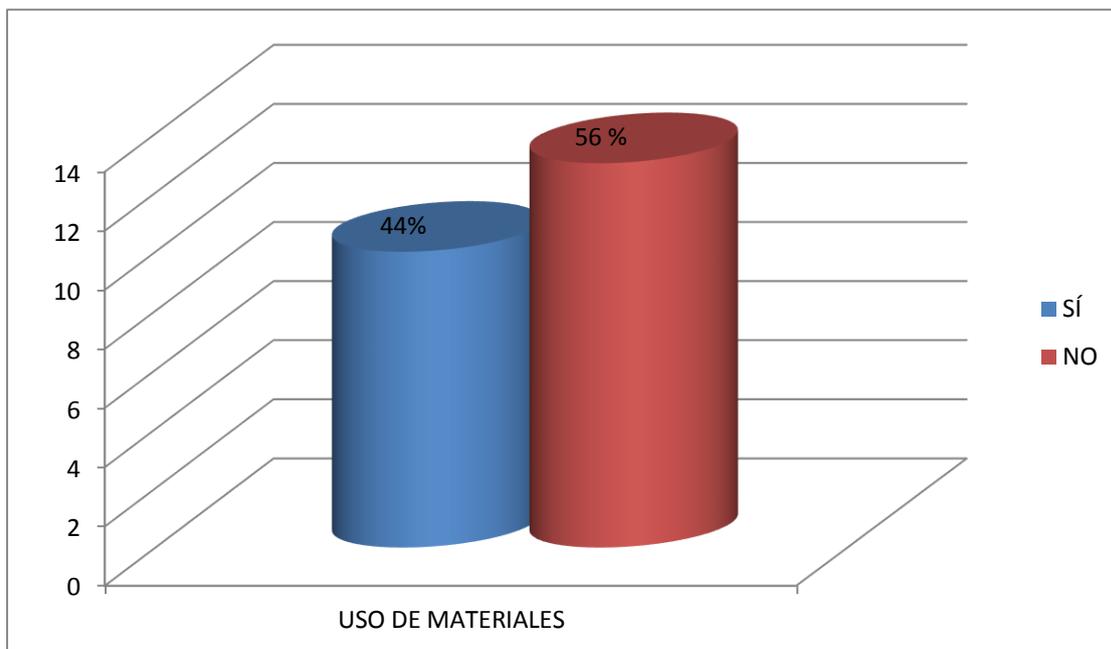


Gráfico 02: Oportunidad del uso de materiales

Análisis y discusión

EL uso de materiales educativos, el 44%, da la oportunidad de mejorar los aprendizajes significativos y mayor interés en el estudiante, por la manipulación, organización y reflexión de lo que realiza. No tenerlo en cuenta tiene implicancias negativas en los aprendizajes; a pesar de contar con el respectivo instructivo cada uno y darle uso, o el temor a que puedan sufrir deterioro o perderse.

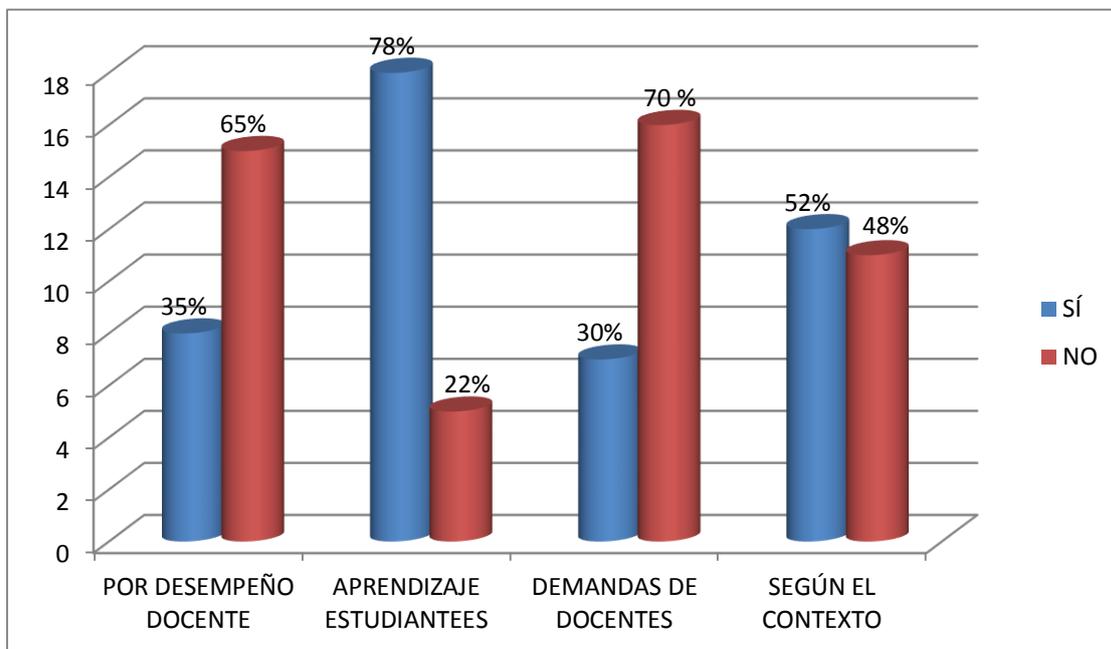


Gráfico 03. Criterios para capacitación docente

Análisis y discusión

La capacitación docente debe mejorar el desempeño docente (65%), con estrategias para cada área; el aprendizaje de los estudiantes (78%), teniendo presente el uso de materiales y cuadernos de trabajo actualizados; las demandas de los docentes (70%), sobre las remuneraciones y capacitación permanente; y, el contexto (52%), sobre las demandas de la comunidad; aunque el 48% considera que están intrínsecas en la currícula. Garcia (2006) Los patrones de actuación docente aplicables a contextos graduados con frecuencia no lo son al de multigraduación.

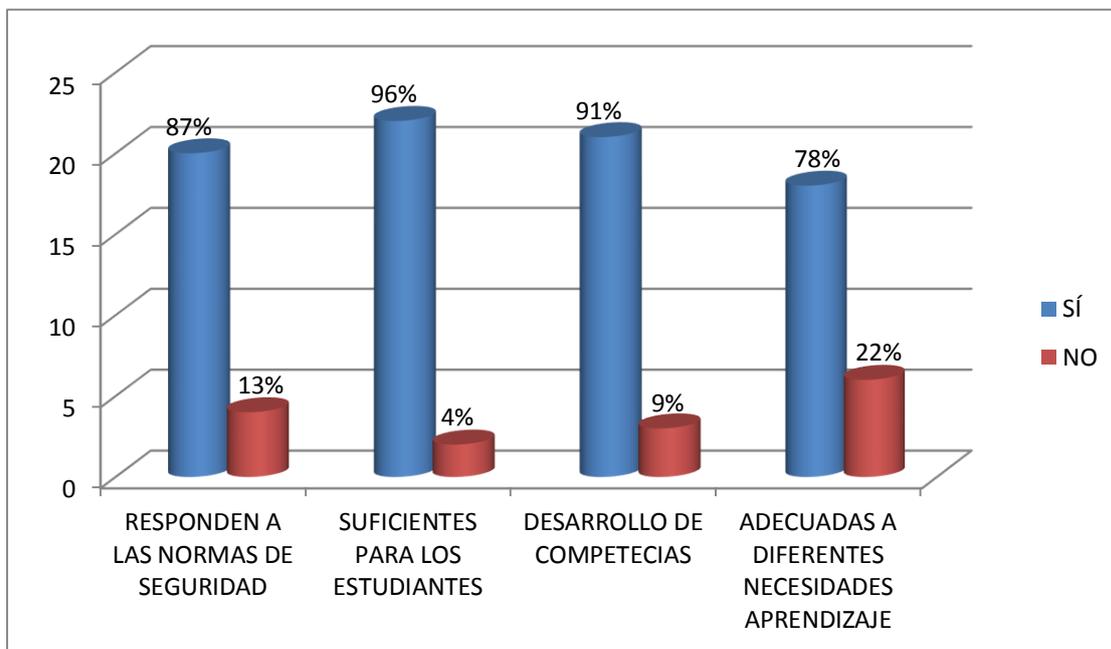


Gráfico 04. Materiales de la institución educativa

Análisis y discusión

El MED ha venido incrementando el apoyo con materiales educativos para las instituciones educativas, así como el gobierno, permitiendo de esa manera mejores posibilidades de aprendizaje. Muy a pesar de la preocupación de dotar de materiales diversos para ser usado en los procesos pedagógicos en las diversas áreas, los docentes escasamente lo utilizan por “no contar con capacitación para su uso”, sin tener en cuenta que cada uno de éstos cuenta con instructivos. Los materiales educativos del Modelo Pedagógico están creados y diseñados para fortalecer el aprendizaje vivencial en los y las estudiantes (Rodríguez, 2007).

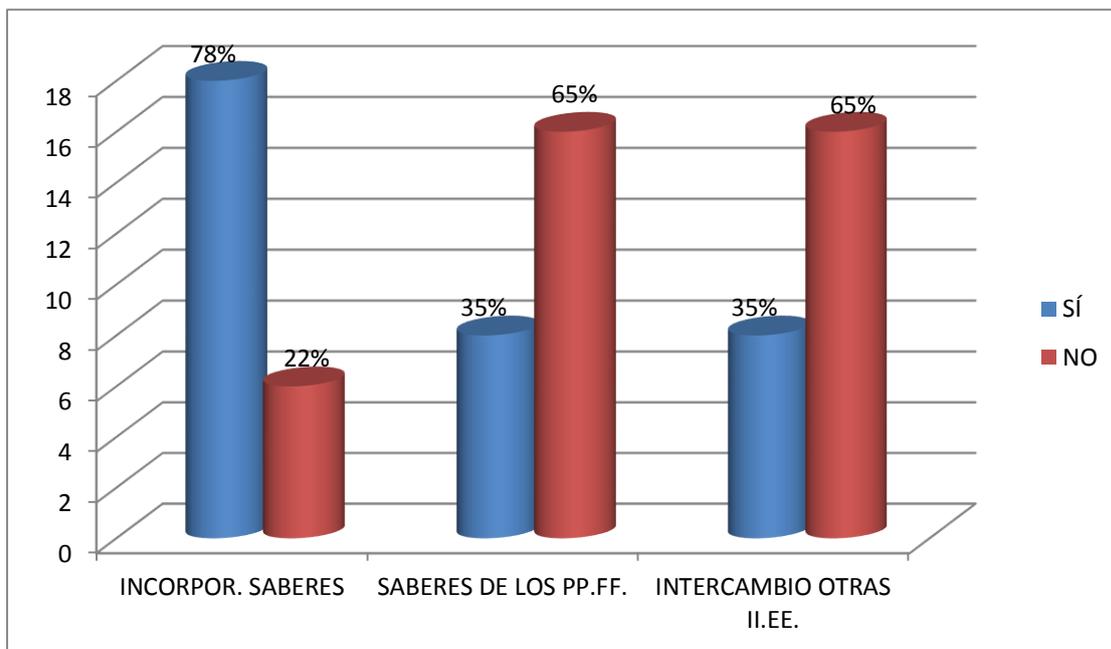


Gráfico 05. Actividades relacionadas con el aspecto técnico pedagógico en el último año

Análisis y discusión

El aprovechamiento del contexto es limitado para los procesos pedagógicos, sabiendo la importancia en la currícula sobre lo que puede aportar los hombres y mujeres de la comunidad, que llevan consigo desde muchas generaciones. También el intercambio de saberes con colegas de otras instituciones hechas realidad con las reuniones periódicas de red. Casassus, J (2003), en los sistemas 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.

4.1.2. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

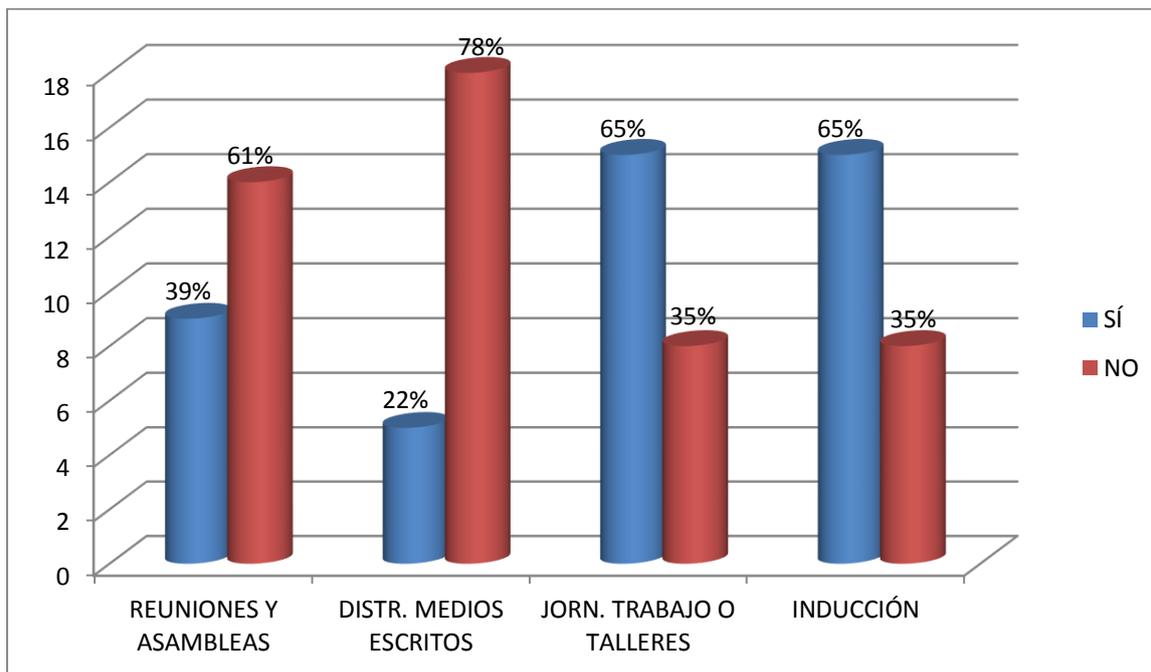


Gráfico 06: Desempeño de roles y funciones

Análisis y discusión

Están referidas a las relaciones escuela- entorno, donde las jornadas de trabajo y el proceso de inducción, se llevan a cabo, alcanzando un 65%, en cambio el conocimiento sobre los medios escritos es mínimo, por el poco tiempo que disponen los docentes en la permanencia de la institución educativa; la labor se lleva a cabo desde las 08:00 horas hasta las 13:00 horas, de lunes a viernes. El compromiso docente se ve disminuido, de esa manera, solamente el cumplimiento de las horas técnico-pedagógicas. La internacionalización que exigen cualidades humanas tales como la capacidad social y verbal, y la capacidad de desarrollar a otros en una cultura corporativa diversificada (Alcaide 2007, 227).

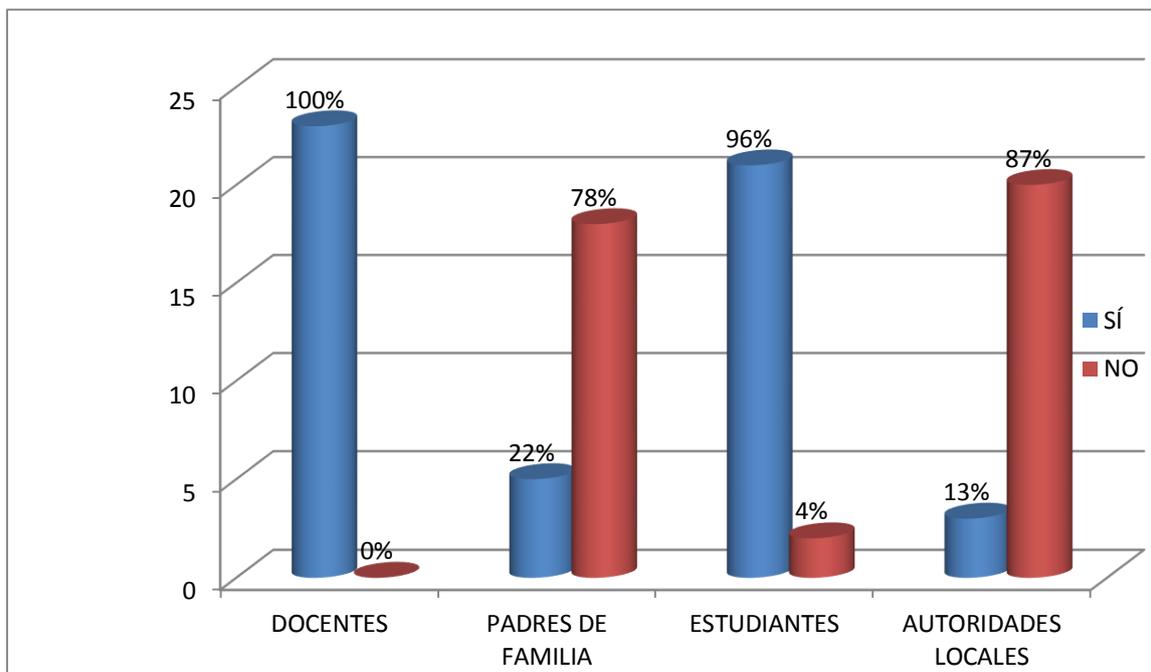


Gráfico 07: Participación de la evaluación de los procesos de enseñanza de aprendizaje colaborativo

Análisis y discusión

La evaluación de los aprendizajes está limitado del docente al estudiante, quedan al margen los padres de familia y autoridades locales (22% y 13%). La ruralidad implica la disponibilidad de tiempo de los padres para hacer seguimiento a las ocurrencias del menor en la escuela, es parecido el accionar de las autoridades locales (Teniente Gobernador, Agente Municipal), lo que es contrario al actuar en la ciudad. La sobrecarga laboral de docentes y directivos ocasiona grandes retrasos en las actividades planeadas, así como la duplicación de esfuerzos de la investigadora, y desperdicio de recursos en algunos casos (Porras, 2013).

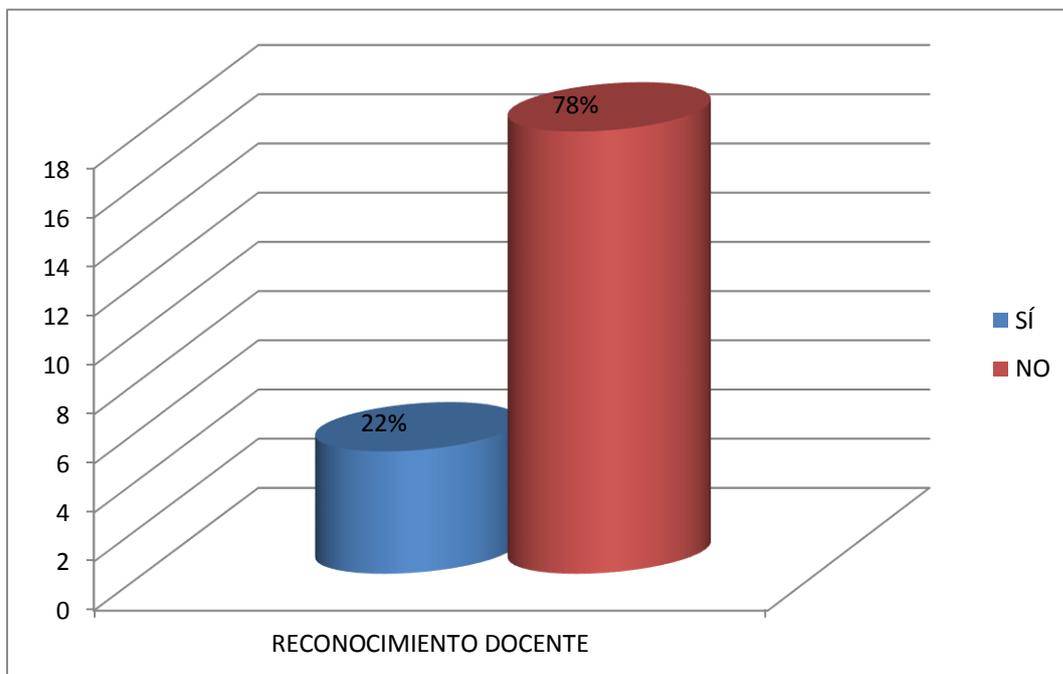


Gráfico 08. Reconocimiento docente

Análisis y discusión

En las instituciones multigrado objeto de estudio, mínimamente se dan reconocimientos a los docentes 22%. El resto, por consiguiente, haga una buena labor, no tienen ese espacio. Sabiendo que la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, menciona los estímulos a los que son objeto todos los docentes sean nombrados o contratados. García (2006) afirma que “La incidencia que puede tener el avance de la tecnología y el rol desempeñado por el profesorado, pieza clave para una enseñanza de calidad al alumnado rural, en los centros escolares rurales”.

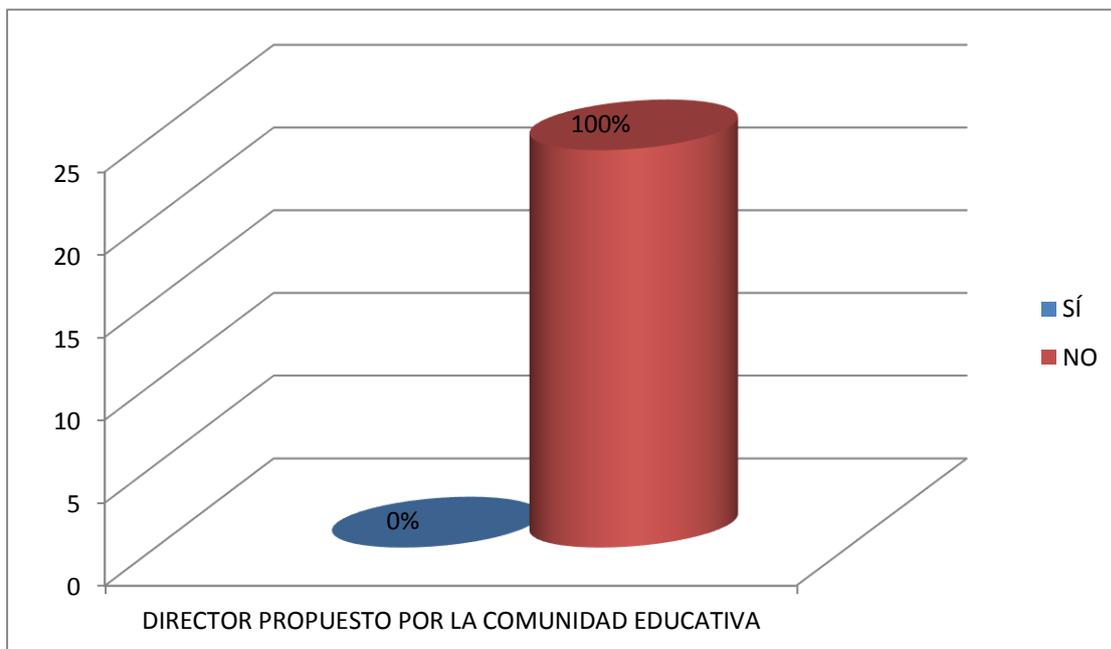


Gráfico 09. Designación de director propuesto por la comunidad educativa

Análisis y discusión

Los directores son designados, meritocráticamente, es decir luego de un proceso de evaluación, dejando de lado la participación de la comunidad educativa. Como lo detalla la Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en el Art. 33: “El profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un periodo de tres años...” Esta acción es tomada en cuenta con la finalidad de que los docentes puedan, si desean acceder al cargo de director, prepararse e incluso el Ministerio de Educación crea estrategias de capacitación en ese sentido, de esa manera es mayor el número de docentes en obtener este cargo, que por cierto es de tres años y en calidad de designado. Teniendo en cuenta que el capital humano forma parte importante en los procesos de cambio, la atención a estos componentes debe formar parte de la cultura de la calidad de los colegios.

4.1.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

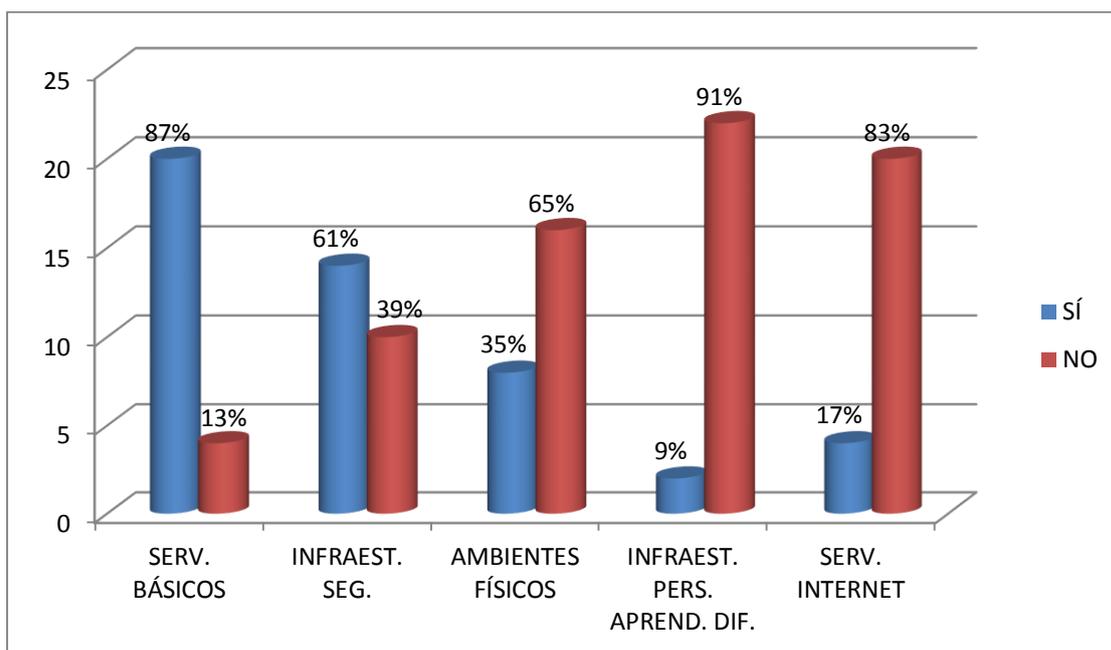


Gráfico 10. Gestión de mejoras de la institución educativa

Análisis y discusión

Los servicios básicos y el mejoramiento de la infraestructura reciben presupuesto del estado; la ampliación de los ambientes o el cambio es por gestión de los directores, no hay infraestructura para el acceso de personas con otros aprendizajes y hay escasa gestión para el servicio de internet. Con apoyo de los padres de familia se obtienen logros en la ampliación de ambientes, usando materiales de la zona. Sin embargo la implementación de las TIC es lo que se tiende a mejorar, se han dotado de Laptops XO en ese sentido; falta incrementar su uso y mantenimiento. García (2006) considera que "... pese a las carencias con que cuenta, fundamentalmente de medios económicos y tecnológicos... Las causas principales de rendimiento son por un lado, la elevada atención individualizada..."

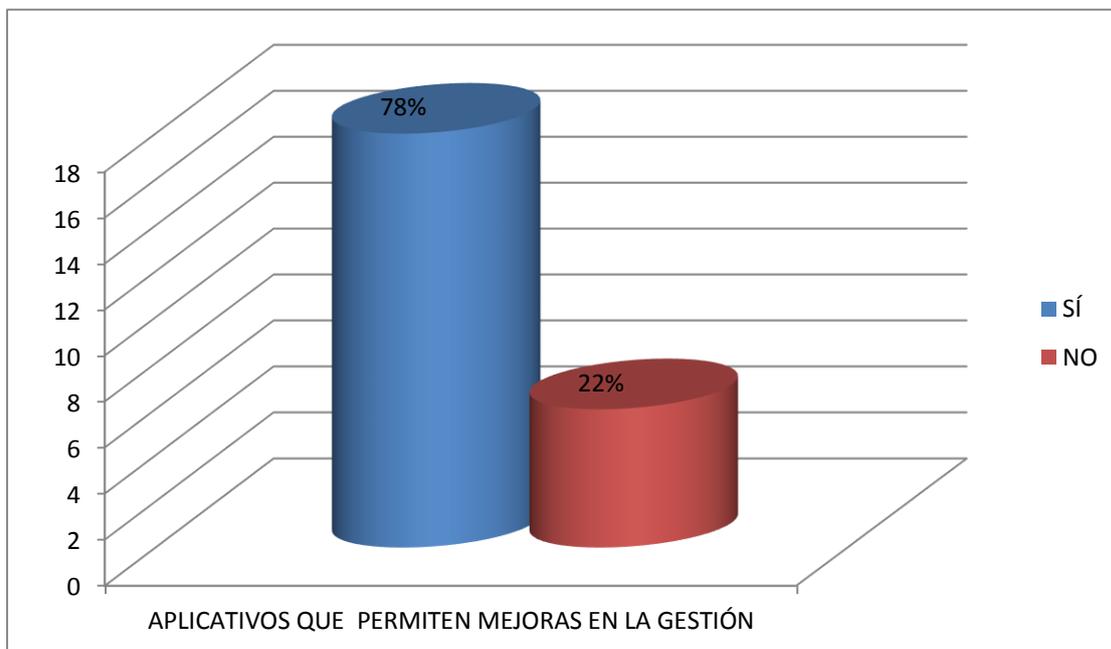


Gráfico 11. Aplicativos que permiten mejoras en la gestión

Análisis y discusión

El SIAGIE que es un aplicativo virtual, permite sistematizar la información de alumnado, estadística y de evaluación, donde los docentes y director tienen que ingresar datos, permite mejoras en el control y evaluación del alumnado, por lo tanto es meritorio su uso. Wasichay que es otro aplicativo y sirve para el reporte de los gastos realizados para mejorar la infraestructura y PERÚEDUCA, sobre actualización docente, son reconocidos por el director como espacios de apertura en la actualización, ejercicio de las TIC y tener acceso en desde diversos ámbitos a información sobre la institución a su cargo. García J, (2006) El adecuado dominio de la utilización del tiempo es fundamental en la gestión.

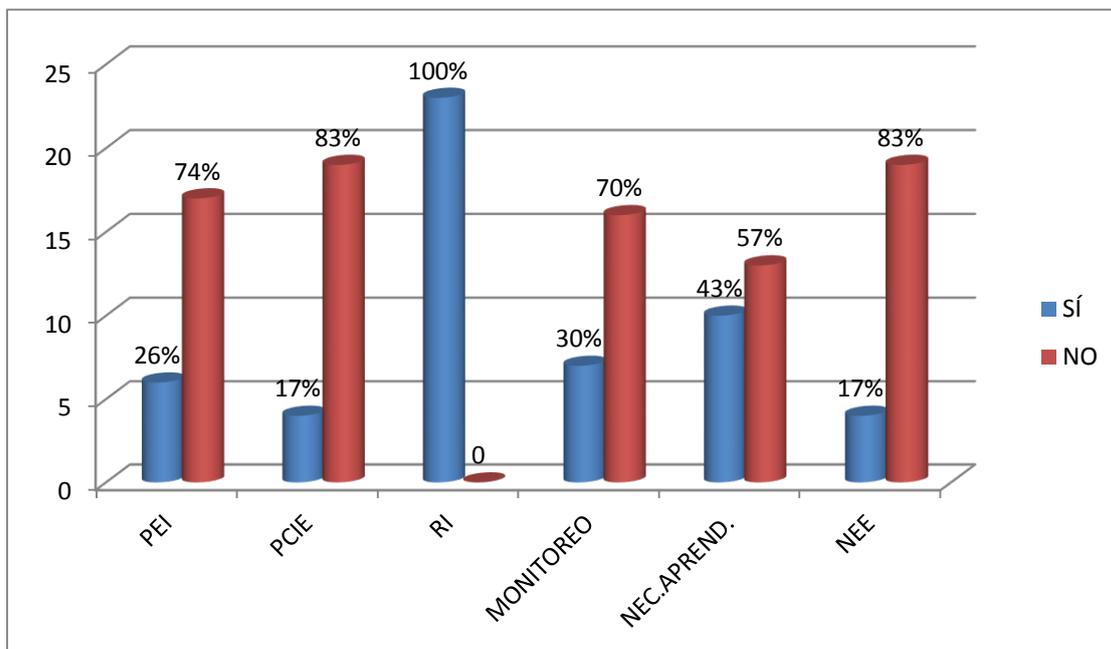


Gráfico 12: Procedimientos para la inducción a nuevos docentes

Análisis y discusión

Los instrumentos de gestión que debe contar toda institución educativa, solamente un 26% cuenta con PEI, 17% con PCIE, 100% Reglamento Interno; lo que es válido en el reconocimiento como insumo de calidad, 30% realiza monitoreo, 43% en base a las necesidades de los estudiantes y un 23% en atención a los alumnos con otros aprendizajes. Falta por tanto establecer estrategias de mejora en cuanto a los instrumentos de gestión, los mismos que requieren, por parte del órgano intermedio mayor control. Por tanto la calidad y pertinencia de los mismos implica otro motivo para posibilitar la aplicabilidad en su ámbito y los procesos de evaluación y ajuste a tener en cuenta. García (2006) "... los contenidos formativos que han seguido durante su formación inicial son inadecuados o inexistentes respecto a esta realidad"... la totalidad del profesorado no ha realizado prácticas de enseñanza en este tipo de centros.

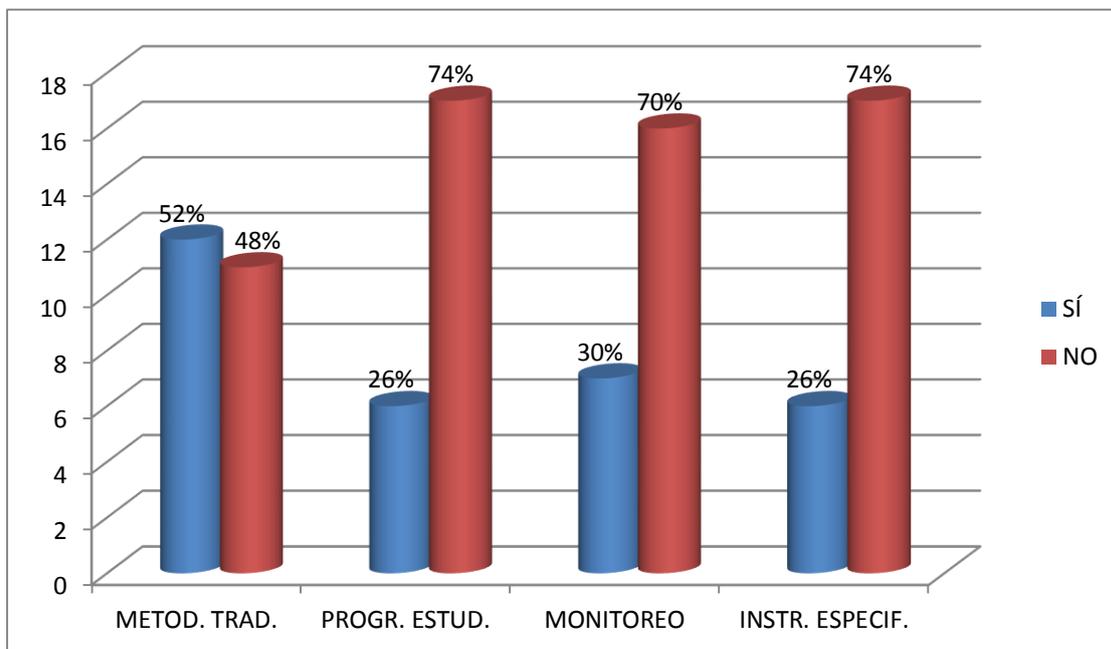


Gráfico 13. Acciones de supervisión

Análisis y discusión

La supervisión, venida a menos en la actualidad por su aplicabilidad coercitiva, se hace más flexible y pertinente, tendiendo a desaparecer su uso. El trabajo técnico pedagógico basado en la realización de actividades rutinarias poco cambiantes, tiende a cambios en las instituciones educativas multigrado, 52%. Se han incrementado las acciones de seguimiento y monitoreo por parte de los entes superiores del Ministerio de Educación, así como los realizados por el director. Cabe por tanto brindar aplicaciones constantes a fin de cambiar esta realidad que no responde a las aspiraciones de la sociedad. Un proceso de formación in situ a través del monitoreo, seguimiento y acompañamiento técnico, con el propósito de fortalecer la aplicación de la Reforma en el Aula (Rodríguez, 2007).

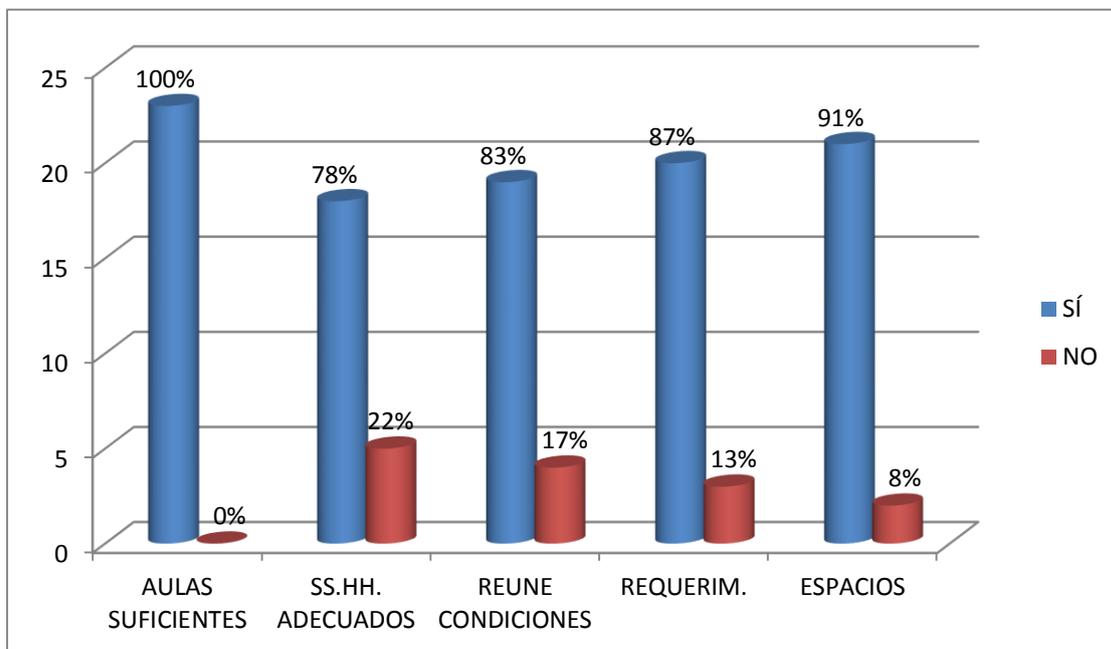


Gráfico 14. Infraestructura educativa

Análisis y discusión

La infraestructura educativa, los espacios para lugares de recreo, talleres, así como los servicios higiénicos, están entre el 83 y 100%, implicando que no hay limitantes en torno a este aspecto. El Ministerio de Educación brinda partidas presupuestales anualmente con la finalidad de posibilitar el mejoramiento y conservación de la infraestructura, por lo cual el director conformante del Comité de Mantenimiento ejecuta las obras previa consulta y acuerdo con los padres de familia a fin de priorizar estas mejoras. Las autoridades políticas locales son las encargadas a través del Comité Veedor realizar el control respectivo; aun así se requiere de mejoras en cuanto al equipamiento de ambientes y materiales relacionados con las TIC. Un contexto con mejores ambientes, entre ellos; agua entubada purificada, electricidad, instalación de tinacos, construcción de letrinas o baños, construcción de cocinas, instalación de Internet, construcción de paneles solares y otros que sean congruentes a lograr una escuela con estándares de salud y saneamiento. (Rodríguez, 2007).

4.1.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA

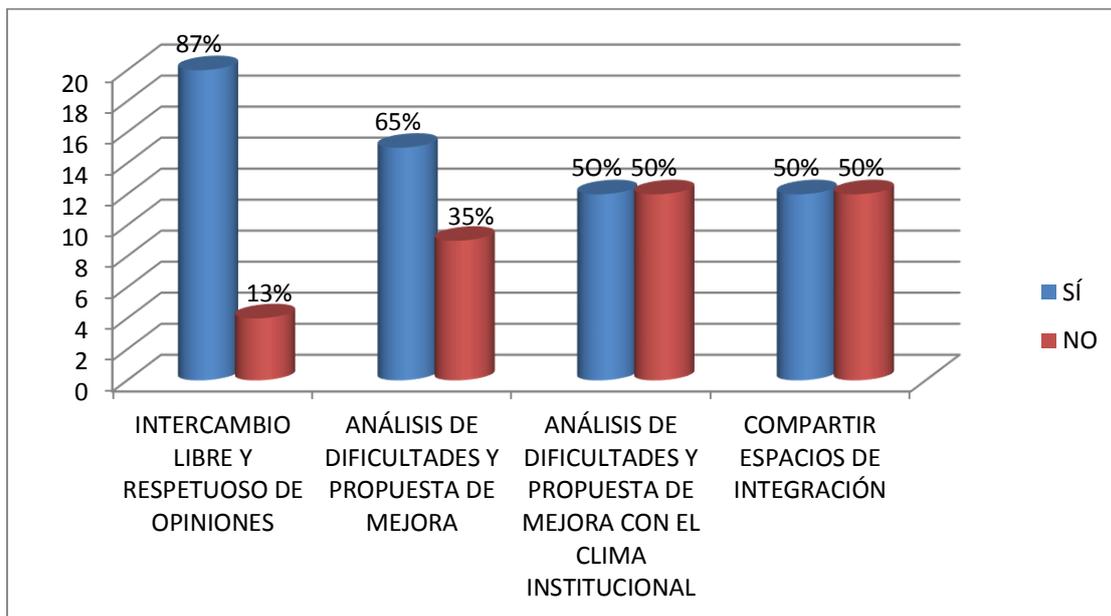


Gráfico 15. Reuniones y asambleas de los miembros de la comunidad escolar

Análisis y discusión

Existen espacios de correspondencia entre la dirección de la institución educativa y la comunidad escolar, conformados por los docentes y padres de familia y alumnado(87%); sin embargo el clima institucional requiere mejoras. las reuniones se realizan con mayor dimensión cuando hay un problema de infraestructura por resolver, por conveniencia con otros sectores relacionados con salud (campañas de atención médica general, odontológica, talla y peso), municipal (diagnóstico comunal), agrícola (siembra de alfalfa, taya, papa, construcción de pozas de riego), las de relación directa con la educación del mejor generalmente al inicio y finalización de año o docentes con problemas de inasistencia o comportamiento irregular frente a sus pupilos. Son promovidas por el director en coordinación con el presidente de la APAFA, en su mayoría son ordinarias. Desarrollar Proyectos Escolares con la participación de la comunidad educativa, utilizando para ello, los elementos del Modelo Pedagógico de la Escuela Multigrado, específicos de la gestión comunitaria (Rodríguez, 2007).

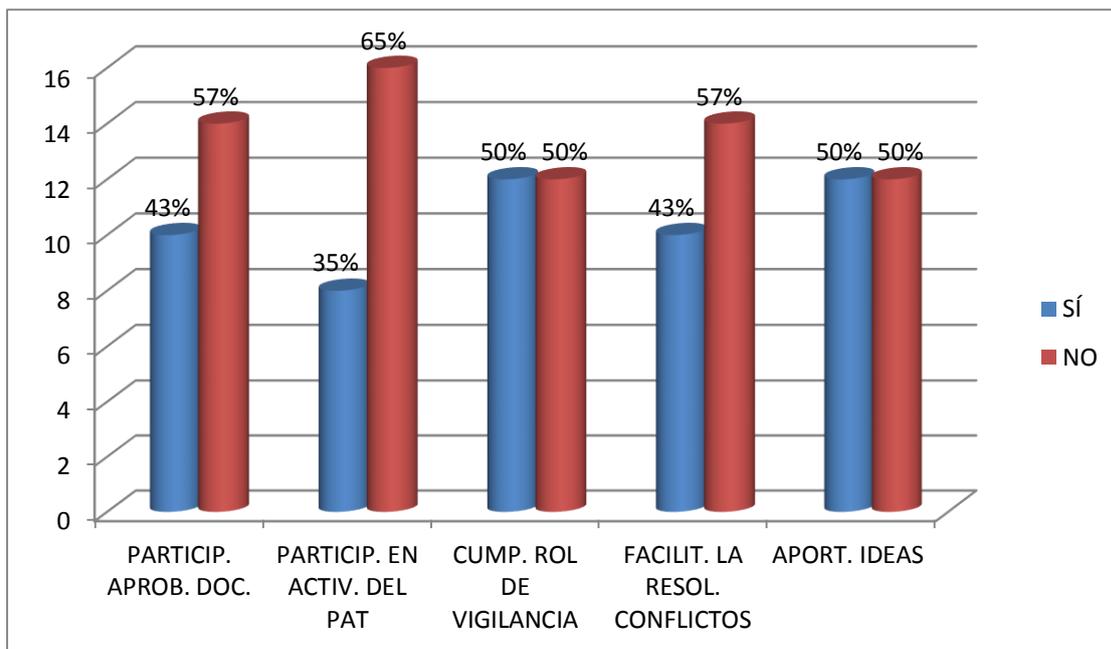


Gráfico 16. Instancias de participación existentes en la institución educativa

Análisis y discusión

Es realmente limitada la participación del CONEI, APAFA y Municipio Escolar, debido principalmente al escaso tiempo para atender a éstas instancias, pues la dedicación es centrada en la labor técnico pedagógica. En cuanto a su desarrollo no hay participación requerida; en cambio algunos padres por propia iniciativa solicitan conversar con los docentes o director, haciendo propuestas o sobre el avance de estudios de su hijo. Garcia J, (2006) Como aspectos negativos aparecen la escasez de incentivos económicos y de promoción profesional por trabajar en grupos multigrado.

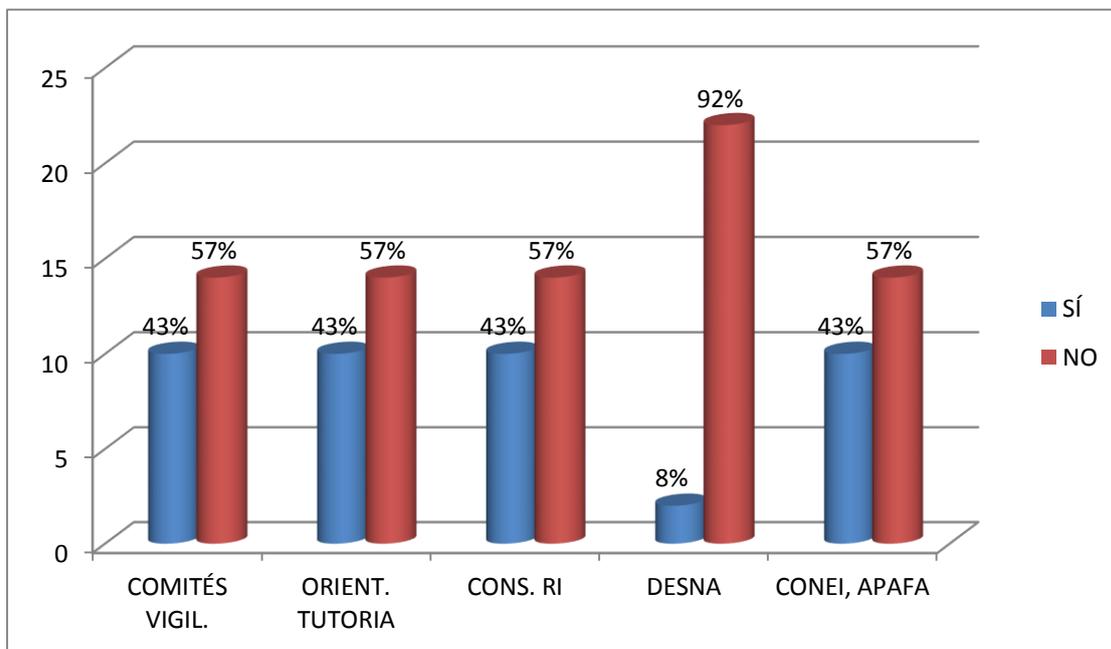


Gráfico 17. Mecanismos de la institución educativa para prevenir casos de abuso, maltrato y discriminación

Análisis y discusión

Faltan establecer mecanismos para prevenir los diferentes tipos de abuso que van contra la integridad del alumno, es decir implementar las propuestas dadas por la normatividad vigente y la obligatoriedad del director de poner en acción los comités, orientaciones de tutoría y participación de los padres de familia. Dándose casos de maltrato entre alumnos, docente – alumno y padres de familia- alumno. Por ello hay casos en la actualidad de la Fiscalía de familia, haciendo llegar expedientes de denuncia a la UGEL por maltrato docente-alumno. La mayor parte de estos conflictos tienen cabida dentro de las finalidades educativas que sirven de base para la formación integral del alumnado. El amplio abanico de situaciones de convivencia, como pueden ser la confrontación de opiniones e intereses con los otros, no tienen por qué dar lugar al uso de la violencia (Prados, 2002).

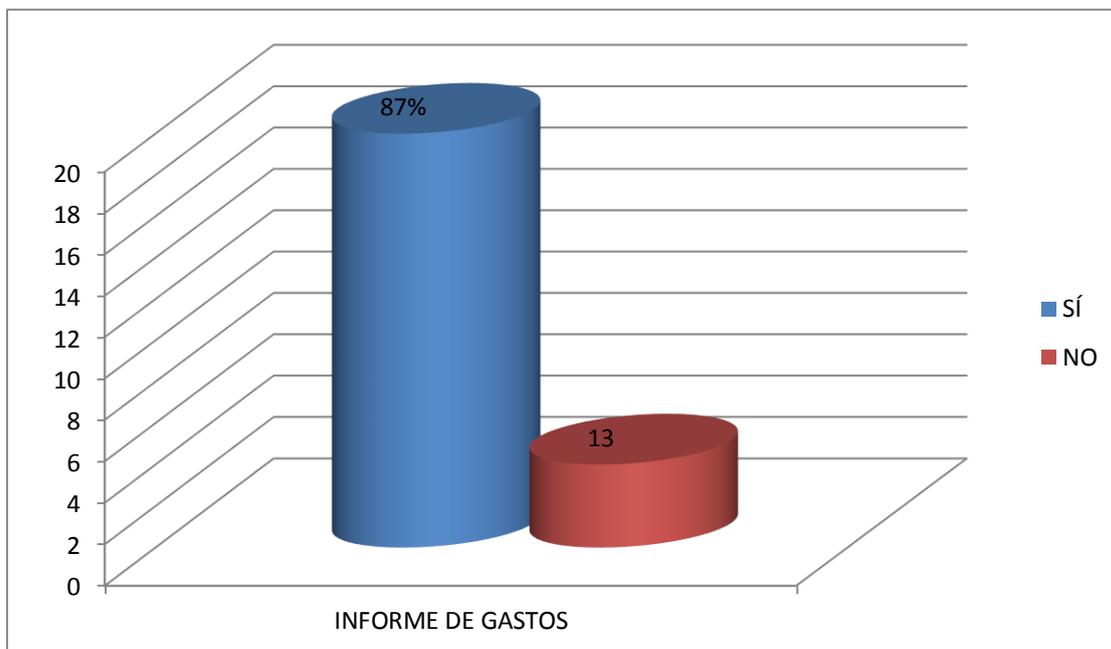


Gráfico 18. Informe de gastos e inversiones realizados periódicamente por la institución educativa

Análisis y discusión

Es función de la institución informar sobre los gastos e inversiones, sobre mejoramiento de la infraestructura, dándose un plazo según cronograma propuesto y otros que se realizan a fin de año. En ese sentido se puede percibir que el cumplimiento es favorable y las estrategias dan resultados en cuanto a la rendición, sin embargo se pueden dar cuenta que los gastos realizados no necesariamente reflejan la realidad. 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. (art. 55, LGE).

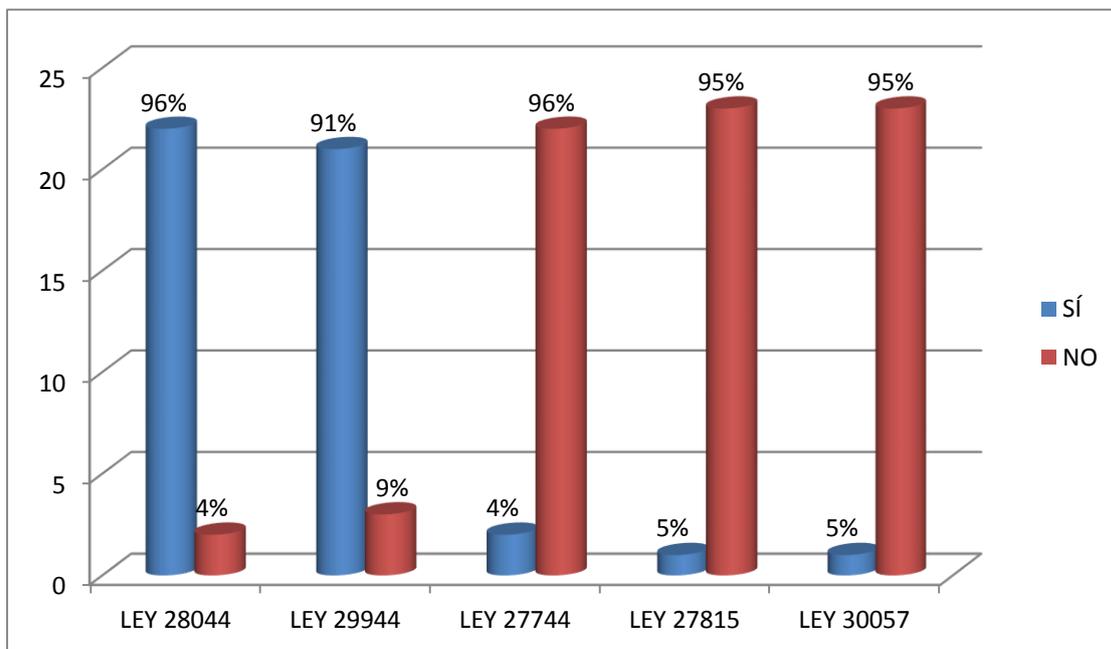


Gráfico 19. Aplicabilidad de la normatividad vigente

Análisis y discusión

La Ley General de Educación 28044 y la Ley de Reforma Magisterial, son de aplicabilidad, las demás, por desconocimiento, aparentemente no tienen resonancia en las instituciones. Los docentes y directores prestan poco interés a la aplicación que le puede ser favorable o impedir su accionar en sus actividades pedagógicas o de gestión, de allí que el Ministerio de educación viene implementando procesos de meritocracia. El Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado. (art. 79, LGE N° 28044).

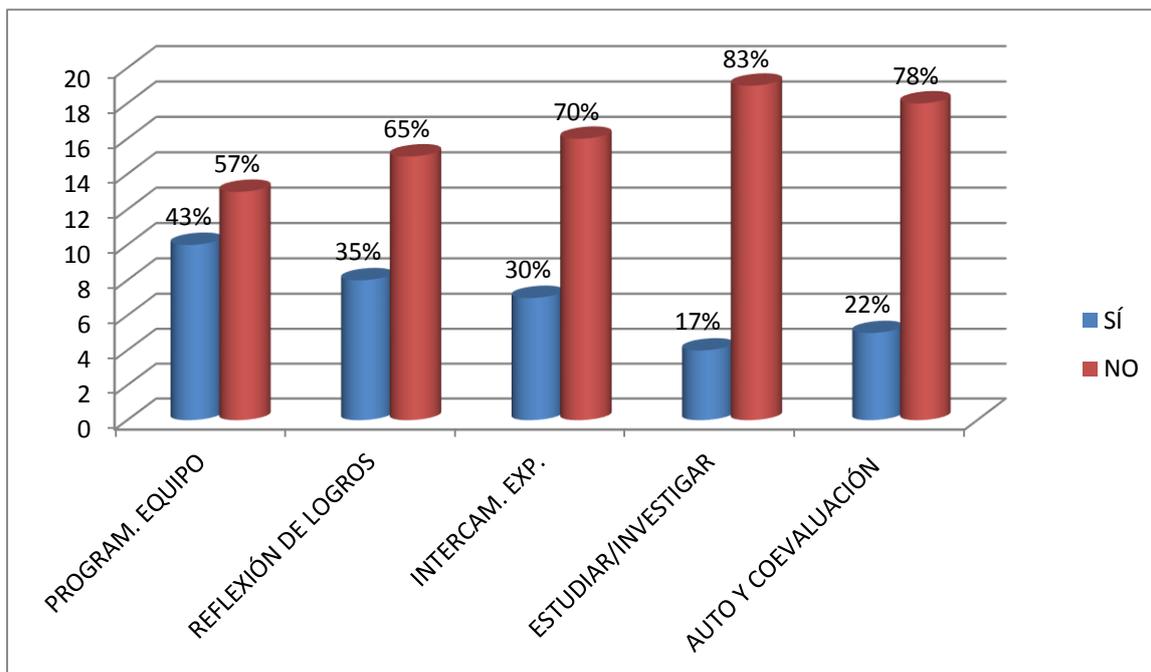


Gráfico 20. Reuniones de red

Análisis y discusión

Afirmativamente, el gráfico es menor con relación al no; el 17% es para estudiar o investigar en las reuniones de red; y un 47% se hace la programación en equipo. Comparando con el gráfico se establece que la programación se hace general y no específicamente para multigrado. Entiéndase que se realiza esta acción de manera personal, faltando estrategias de trabajo en grupo, de allí que en la institución educativa haya distintas propuestas o no los haya, sin llegar a consenso con la finalidad de alcanzar los logros deseados. La organización de los y las maestras a través de los Círculos Docentes, facilitan un intercambio socioafectivo y pedagógico que permite que el Modelo Pedagógico sea permanentemente innovado, además, facilita la actualización docente con la estrategia de motivación constante ya que se genera a través de los mismos “maestros y maestras” (Rodríguez, 2007).

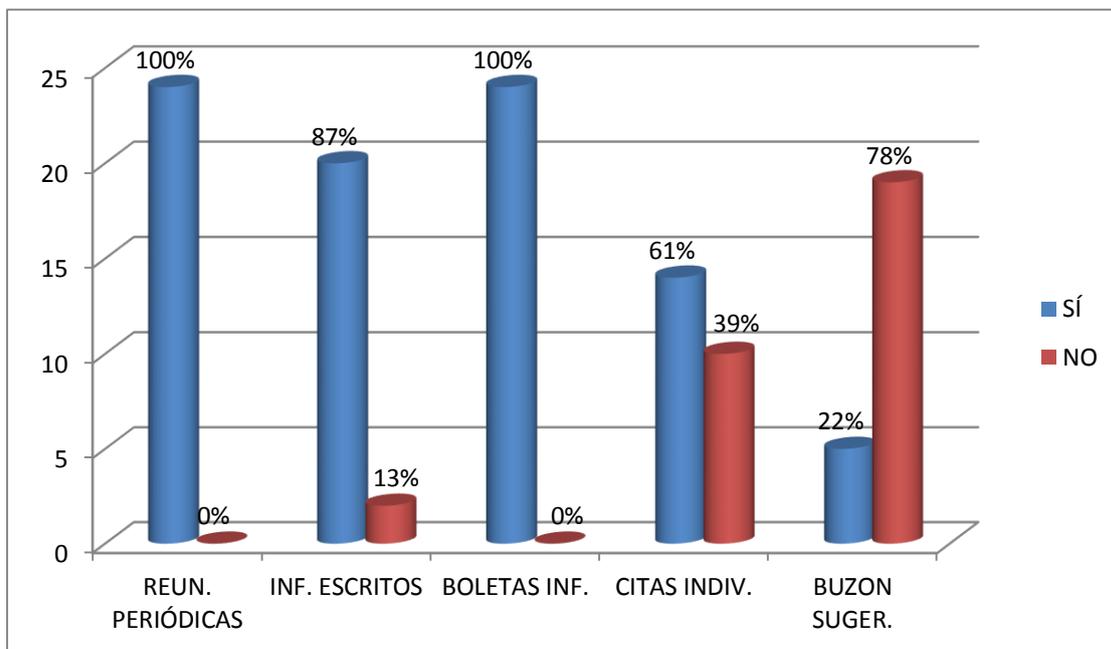


Gráfico 21. Mecanismos de comunicación entre la institución educativa y los padres de familia

Análisis y discusión

Se cumple la realización de reuniones con los padres de familia, en su totalidad; así como los comunicados y situaciones y entrega de boletas de información sobre el avance de los aprendizajes del alumnado. Lo que falta mejorar es la comunicación individual padres de familia y dirección, de igual manera la recepción de sugerencias que permitirán mejoras en la calidad del servicio, la misma que se realiza aisladamente. Esto conlleva a incrementar la labor individualizada para que se pueda dar información sobre el menor, en su labor educativa. Los padres y madres de familia manifiestan mayores índices de compromiso con la escuela, debido a que el Gobierno de Padres de familia les facilita participar en todas las actividades que la escuela planifica teniéndolos en cuenta (Rodríguez, 2007).

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA AL ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN

En ese sentido se ha tenido en cuenta las expresiones pronunciadas por el entrevistado, relacionadas con el tema de investigación, reflejando de antemano el punto de vista y acciones realizadas en torno a las instituciones educativas multigrado.

Profesor Wilson Henry Ortiz Briceño

El entrevistado informa que la programación se encuentra en proceso de reajuste por la aplicabilidad de un Sistema Curricular Nacional, no hay trabajo específico para las instituciones multigrado:

“... no hay un trabajo específico con las instituciones multigrado.”

Indica que se están llevando acciones de capacitación y monitoreo de manera general a los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, en los cuales considera solamente algunas:

“Se están focalizando instituciones de los tres niveles, entre ellas hay las multigrado.”

Sobre las limitaciones, en las actividades técnico pedagógicas y de gestión es la planificación curricular y el uso de las TIC, las que permiten un mejor desarrollo y el ser competitivos en el mundo actual:

“El problema que salta a la vista es la de la aplicabilidad de las rutas, que como se sabe son herramientas de apoyo a la labor del docente, no son una camisa de fuerza, pues permiten adecuarse a la realidad. Otra limitación es el dominio de los aplicativos (SIAGIE, wasichay y PERÜEDUCA) “

Sobre las acciones de actualización docente, labor inherente del especialista del Área de Gestión Pedagógica, se dice que es en forma general, no habiendo por tanto uno dedicado exclusivamente al de las multigrado. De manera sí apoyo aislado:

“..estamos trabajando de manera general en el nivel primario, dando alcances a las instituciones multigrado de manera individual.”

Sobre los instrumentos de gestión que dan la direccionalidad a una institución educativa, afirma que se hallan en proceso, como el caso del PEI, concretizándose sí el Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno:

“..se están llevando a cabo capacitaciones para elaborar el PEI, luego se continuará con el PCI. El Plan anual de trabajo cuenta cada institución en base a los ocho compromisos propuestos por el MED; el Reglamento Interno, también cuentan todas las instituciones.”

Sobre los logros alcanzados se afirma, son variables y no se determina cuáles ni cuantos:

“Es variable, por ejemplo en los resultados de la ECE, hay varias, en la FENCYT, otras y en otros eventos, otras.”

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

MULTIGRADO

PRESENTACIÓN

La actual gestión en las Instituciones Educativas Multigrado, deben contar con un espacio especial, pues conforman el mayor porcentaje a nivel provincial y distrital. El asumir rol de Dirección y estar además de uno o más grados a cargo, es una tarea que requiere de planificación acertada y uso óptimo del tiempo a fin de atender con prontitud y acertadamente la atención. Pueden haber motivos diversos, que implican la falta de atención adecuada, pero dada la necesidad de propiciar cambios y mejoras, dada la gestión por resultados y la preocupación del poblador por los resultados es menester hacer propuestas.

El estudio realizado en las veintitrés instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba, ha marcado la pauta y el diagnóstico a fin de concretizar esta propuesta. Está concretizada en los aspectos pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, teniendo como marco el Proyecto Educativo Nacional, Proyecto Educativo Regional-Cajamarca, Proyecto Educativo Local - Cajabamba, demandas de los padres de familia, docentes, autoridades, y comunidad.

Es claro que de antemano existe el asumir la impronta ética, seriedad y responsabilidad en las funciones que atañen a la superioridad, dirección, docente, padres de familia y demás sujetos de la educación; el conocimiento de las normas legales, el dominio de las TIC, la actualización permanente, el control emocional, la reserva de lo actuado y el ser propositivo.

Se enfatiza que la institución funciona porque hay niños a quien atender y por lo tanto son ellos los que merecen el mejor trato, los mejores materiales, los mejores procesos pedagógicos, las estrategias adecuadas; que todo comulgue en armonía. Es cierto que cada institución tiene sus peculiaridades, pero también puntos en común que van a imprimir resultados conjuntos y de desarrollo en favor de la sociedad.

El Director es la persona clave en este cambio, por ello es necesario su aplomo, verticalidad, capacidad, destreza, liderazgo, actualización constante y relevante; esa capacidad de cambio y fortaleza para decidir. La influencia de los medios de comunicación, transforman permanentemente la información y son reactivos en el actuar de la sociedad y la institución. El presente trabajo, dado los momentos actuales está sujeto a cambios. La calidad, iniciada en otro campo y propuesta por Edwards Deming, en las postrimerías de la segunda Guerra Mundial; ahora dentro del campo de la educación como calidad educativa; a la que se aspira como política de estado e involucra diversidad de aspectos y se torna compleja, motivo por el cual es necesaria la planificación y el feedback constante a fin de pulir, hacer pertinente la labor del educador con los resultados esperados o que superen lo previsto. Además de ello debe ser entendible en la manera de que se convierta en un instrumento de trabajo aceptado por el docente por ser práctica y eficiente. Por eso esta sociedad actual requiere de constancia y ánimos permanentes.

Se reconoce por tanto la entrega y amor por la educación, por parte de sus integrantes y de esa manera se constituya en una fortaleza para el estado peruano. En la presente propuesta se recogen las manifestaciones de los docentes traducidas en instrumentos y actividades de los padres de familia, de las autoridades y población, aunada a la experiencia del investigador como director-docente en instituciones educativas con multigraduación.

En el aspecto técnico pedagógico se da a conocer la planificación, partiendo de la pertinencia y del calendario cívico comunal en el que se cuentan aspectos desde el aspecto lúdico y de conservación del medio ambiente hasta el incentivo del ahorro que debe darse en el estudiante. En el aspecto administrativo, las actividades prioritarias a tenerse en cuenta en la gestión, pues el tiempo para la labor educativa debe priorizarse, siendo el estudiante el centro de atención. En el aspecto institucional, los instrumentos de gestión concretos a ser tenidos en cuenta con la finalidad de llevarlos a cabo, obtener resultados importantes y a la vez actualizados, permitiendo de esa manera una imagen de compromiso docente fructificada.

La que se tiene a menos y es importante: fortalecer la atención comunitaria; la comunidad es la fortaleza para la institución educativa y debe concretarse en actividades, apoyo y también atención de experiencias educativas: un sinnúmero de posibilidades a ser aprovechadas.

LA GESTIÓN EDUCATIVA POR COMPETENCIAS DESDE EL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO

La gestión educativa consiste en implementar planes de formación para que las personas logren determinadas metas, teniendo en cuenta la filosofía institucional y los retos externos, con la correspondiente búsqueda y manejo de los recursos y el talento humano necesario, en el marco del contexto histórico, social, económico y político (Tobón, 2015, p. 101), que se reajusta la presente propuesta, por responder a las expectativas y a la realidad de contexto. Los aportes de la psicología cultural, así como distintos referentes permiten enriquecer el enfoque socioformativo.

Esta gestión es un proceso en continua construcción-deconstrucción-reconstrucción, cuyo fin es estar a la altura de los retos sociales actuales y futuros, para así buscar la permanente pertinencia de la formación (Tobón, 2015, p. 103). Por eso este enfoque contribuye al cambio de las prácticas educativas llevadas a cabo desde hace muchos años atrás mediante la deconstrucción de modelos mentales arraigados en las personas, impidiéndoles la innovación.

¿Qué formar?	. Competencias
¿Para qué?	. Desarrollo personal, vivir en sociedad, empleabilidad y emprendimiento
¿Cómo?	. Espacios formativos pertinentes, mediación de los docentes, estrategias didácticas y de evaluación.
¿Dónde?	. Institución educativa, sociedad, organizaciones, medios virtuales
¿Con qué?	. Talento humano directivo y docente competente.
¿En qué tiempo?	. Tiempo de aprendizaje con el docente, tiempo de aprendizaje independiente.

DIMENSIONES	ESTADO ACTUAL	PROPUESTAS
Técnico pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con planificación curricular general. - Actualización docente general. - Investigación educativa limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de planificación curricular multigrado. - Actualización docente específica para IEM. - Sistematizar y publicar experiencias educativas.
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la institución fija. - Responsabilidades generales de los diferentes actores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la institución abierta y cambiante. - Responsabilidades específicas y con logros de los diferentes actores.
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa supervisión interna. - Se cuenta con instrumentos de gestión (PEI, PCIE, RI,PAT) generales 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de seguimiento y monitoreo constantes. - Elaboración de instrumentos de gestión pertinentes.
Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad aislada de la institución educativa. - Organizaciones de la localidad indiferentes con la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en el desarrollo comuna. - Participación en las organizaciones locales.

TÉCNICO PEDAGÓGICA

PLANIFICACIÓN CURRICULAR

1. EL PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR

Matriz de insumos	DCN-PER-PEL-PEI-PCC
	Calendario cívico-comunal
	Potencialidades y problemas de contexto
	Demandas e intereses de los alumnos, padres de familia.
	Acontecimientos trascendentes: locales, regionales, nacionales, latinoamericanos y mundiales.

CALENDARIO CÍVICO COMUNAL								
ACT. MES	JUEGOS	AMBIENTAL	CÍVICO	FESTIVIDADES	EMPRESARIAL	TURISTICO	AGRÍCOLA	ENFERMEDADES
ENERO	Canciones	28. DM de la acción frente al calentamiento terrestre.	01 DM de la paz		Ahorramos	Laguna Ushunday	Preparación de los terrenos, barbecha	
FEBRERO	Carnavales	02. DM de los humedales	Corpus Christie	Carnavales	Ahorramos	Laguna Yahuarcocha	Siembra de trigo y cebada	Infecciones respiratorias agudas
MARZO	Rondas	22. DM del agua 27. La hora del planeta por el ahorro y la eficiencia energética	08 D M de la mujer 28 Aniv del Inst. Nac. de Defensa Civil		Empresas de mi pueblo	Cascadas de Cochechorral	Siembra alverja, lenteja, linaza.	Infecciones respiratorias agudas
ABRIL	Origami	07 DM de la salud 22 D de la Tierra 25 DM de la vida sin ruido	01 D de la educación 23 D del idioma castellano	Semana Santa	Empresas prestatarias	Laguna Quengococha	Tirapo de trigo	Infecciones respiratorias agudas
MAYO	Pita	09 DM de las aves 22. DM de la diversidad biológica 30 DN de la papa 31 DN de la prevención de desastres	01 D del trabajo 2do Dom. Día de la madre 27 D del idioma nativo 31 D M del no fumador	03. Las Cruces	Ahorro y préstamos	A florecer cajabambino	Cosecha de papa Tirapos	Enfermedades estomacales
JUNIO	Soga	05 DM del ambiente 28 DM de los bosques tropicales	07 Día de la renovación del juramento a la bandera 24 D del campesino 29 D del pescador	29 San Pedro y San Pablo (Parubamba)	¿Qué venderemos?	Platos típicos de mi tierra	. Cosecha ocas . Siembra ajo . Mingas	Enfermedades estomacales

JULIO	Chanos	11 DM de la población	06 D del maestro 28 AnivIndepend Perú	Virgen del Carmen (Huayllabamba) 17. Nacim de Sebastián de la Cruz. Fiesta Patronal en Cauday	Publicidad	. Concurso de pintura rápida "José Sabogal Vive"	. Siembra ocas . Siembra mashua y olluco	Enfermedades diarreicas agudas
AGOSTO	Cometas	09. DM de las poblaciones indígenas 2do viernes: D Interamericano de la calidad del aire.	3ra sem Senan de la defensa del consumidor 22 DM del folclor	30 Santa Rosa	Ingresos y gastos	Chivato Huayco	Cosecha de olluco, luego de un año.	Enfermedades diarreicas agudas
SEPTIEMBRE	Trompos	16. D de la capa de ozono y la protección ultravioleta 3er sábado D Interam de la limpieza y la gestión de los residuos sólidos en el Perú.	08 D alfabetización 2do Dom Día nacional de la familia	13 Señor de los Milagros (Churucana)	El gerente	Concurso escolar de pintura "José Sabogal Vive"	. Siembra patata . Cosecha mashua (luego de un año y dos meses) . Siembra quinua . Siembra maíz	Enfermedades de la piel
OCTUBRE	Chungas	1er sáb D Interam de la gestión respon del agua. 04 D de la respons de los animales de compañía	08 D de la educ física y el deporte 16 D de la persona con discapacidad	1ra sem Virgen del Rosario	Empresarios famosos	Fiesta en Cajabamba	Deshierbo de maíz Siembra de habas	Enfermedades de la piel
NOVIEMBRE	Rondas	1ra sem Semana de la acción forestal nac 2da sem Semana de la conservación y manejo de la vida animal.	10 D de la biblioteca escolar 20 D de la declar de los derechos del niño 29 D de Andrés Bello u la integrac andina	Todos los santos	Mi empresa familias	Algo más sobre el culli	. Aporco maíz	Enfermedades psicológicas
DICIEMBRE	Cantos	03 D de la promoción de la agricultura orgánica y el no uso de agroquímicos.	06 DM de la lucha contra el SIDA 14 D del cooperativismo peruano	Navidad 08. Fiesta Patronal de Cachachi	Ganancias y pérdidas	Nacimientos cajabambinos	Preparación de los terrenos para siembra.	Enfermedades psicológicas

POTENCIALIDADES Y PROBLEMAS DE CONTEXTO

ASPECTO	POTENCIALIDADES	PROBLEMAS
GEOGRÁFICO	Terrenos aptos para la agricultura.	El 65 % de los terrenos son de secano.
	Se cuentan con varios puquios ubicados en diversos lugares de la comunidad.	Falta de uso tecnificado de los puquios para la irrigación de terrenos de uso agrícola.
SOCIO CULTURAL	Expresiones culturales: conocimiento de la historia comunal, hechiceros, parteras.	Falta sistematizar las experiencias de los amautas y promocionar sus actividades.
	Elaboración de platos con ingredientes locales.	Falta promocionar los potajes típicos de la comunidad.
	Restos arqueológicos.	Los restos arqueológicos de la cultura Cajabamba se encuentran en deterioro.
	Servicio de luz y agua.	No se atiende a toda la población, es necesario ampliarlo.
PRODUCTIVO	Producción de verduras.	No hay coordinación sobre oferta y demanda de los productos, por lo que los precios en temporadas son bajos.
	Crianza y venta de animales y ven	
	Vías de acceso y zona explorada de turismo.	
	Tejidos.	

DEMANDAS E INTERESES DE LOS ALUMNOS, PADRES DE FAMILIA

DE LOS ALIUMNOS	DE LOS PADRES DE FAMILIA
Escribir los cuentos y leyendas de la comunidad y comunidades aledañas.	A leer, escribir y resolver problemas matemáticos correctamente.
Conocer y fomentar los lugares turísticos.	Aprendan manualidades y artesanía.
Tener alimentación saludable, agua, aire y ambientes limpios.	Conocimientos sobre restos arqueológicos, flora, fauna y cuidado del medio ambiente.
Cuidar de nuestra higiene personal.	Practiquen de valores: respeto, ayuda mutua, honradez y veracidad.
Recibir buen trato de todo el personal.	Pongan en práctica normas de convivencia; que no sean humillados ni castigados.
La biblioteca esté al alcance de todos, leer con el profesor.	A los docentes: . Lleguen temprano a la institución y no falten. . Se identifiquen con la comunidad. . Se preparen permanentemente, y enseñen con cariño a todos por igual.
Resolver problemas matemáticos variados.	

Realizar visitas de estudio, paseos, juegos escolares, ferias, celebrar onomásticos, entrevistas a personas, cantar, pintar y modelar.	
Practicar deportes, ensayar para ser competitivos.	
Practicar valores y fortalecer la fe en Dios.	
Conservar los recursos naturales y culturales.	

CALENDARIZACIÓN DEL AÑO ESCOLAR

Matrícula, ratificación; planificación y elaboración de documentación para el 2016.	
PRIMER TRIMESTRE: Del 02 de marzo al 05 de junio – 14 semanas – 67 días laborables	
01	Del 02 al 27 de marzo - 20 días
02	Del 30 de marzo al 01 de abril – 03 días – 02 y 03 de abril, jueves y viernes santo - feriado
03	Del 06 al 24 de abril – 15 días
04	Del 27 al 30 de abril - 04 días - 01 de mayo - feriado
05	Del 01 al 05 de junio – 05 días
SEGUNDO TRIMESTRE: Del 08 de junio al 25 de setiembre -15 semanas - 75 días	
15	Del 08 al 26 de junio - 15 días
18	Del 30 de junio al 03 de julio – 05 días
19	Del 06 al 26 de julio – 20 días
Vacaciones para los estudiantes del 27 de julio al 07 de agosto	
23	Del 10 al 28 de agosto – 15 días
26	Del 31 de agosto al 04 de setiembre – 05 días
27	Del 07 al 25 de setiembre - 05 días
TERCER TRIMESTRE: Del 28 de setiembre al 18 de diciembre- 12 semanas - 55 días	
30	Del 28 de setiembre al 02 de octubre - 05 días
31	Del 05 al 30 de octubre – 20 días
39	Del 30 de noviembre al 04 de diciembre - 05 días
40	Del 07 al 18 de diciembre – 10 días
22 de diciembre : Clausura del año escolar	

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN ANUAL

I TRIMESTRE

U	DENOM.	LO QUE DEBEMOS CONSIDERAR	COMPETENCIAS
1a	Iniciamos el año escolar alegres y organizados	<ul style="list-style-type: none"> - Jugamos a la ronda. - Consumimos agua pura. -Es la hora del planeta por el ahorro y la eficiencia energética. - Visitamos las empresas de mi pueblo. - Dónde se ubican las Cascadas de Cocheccoral. - .Sembramos alverja, lenteja, linaza. -Para qué se creó Defensa civil. -Tener cuidado con las infecciones respiratorias agudas. -Es importante la ayuda mutua. -Venimos aseados a la escuela. 	<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprende textos orales. - Se expresa oralmente. - Comprende textos escritos. <p style="text-align: center;">CIENCIA Y AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indaga mediante métodos científicos, situaciones que pueden ser investigados sobre la ciencia. - Explica el mundo físico basado en conocimientos científicos. <p style="text-align: center;">MATEMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio.
2a	Siempre limpios, siempre aseados por nuestra salud	<ul style="list-style-type: none"> - Practicamos el origami. - Cuidamos de nuestra salud. - Nuestro planeta es diverso. - Evitemos los ruidos. - La importancia de educarnos. - Por qué hablamos el castellano. - Asistimos a las actividades de Semana Santa. - Qué son las empresas prestatarias. - La laguna de Quengococha provee de agua a la ciudad. - Apoyamos en los tirapos. - Medidas de prevención de la tos. 	<p style="text-align: center;">PERSONAL SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afirma su identidad. - Se desenvuelve éticamente. - Construye interpretaciones históricas. - Actúa responsablemente en el medio ambiente. - Actúa responsablemente respecto al los recursos económicos. <p style="text-align: center;">ARTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expresión y apreciación artística. <p style="text-align: center;">EDUCACIÓN RELIGIOSA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación de la conciencia moral cristiana. - Testimonio de vida. <p style="text-align: center;">EDUCACIÓN FÍSICA</p>
3a	El trabajo es la ley de Dios	<ul style="list-style-type: none"> - Qué podemos hacer con la pita. - Conocemos más sobre las aves. - Averiguamos sobre la diversidad biológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión y desarrollo de la corporeidad. - Dominio corporal y expresión creativa. - convivencia e interacción sociomotriz.

		<ul style="list-style-type: none"> - Utilidad de la papa para la comunidad. - Nos organizamos para prevenir los desastres naturales. - El trabajo es fuente de riqueza. - Nuestra madre ejemplo de trabajo. - El idioma quechua es importante. - Fumar es perjudicial para la salud. - Las cruces festividad antigua. - Empezamos a ahorrar. - Vamos a florecer. - Cosechamos muchas papas. - Por qué ataca la TBC. 	
--	--	--	--

II TRIMESTRE

U	DENOM.	LO QUE DEBEMOS CONSIDERAR	COMPETENCIAS
4a	El medio ambiente es todo lo que nos rodea y debemos cuidarlo	<ul style="list-style-type: none"> - Saltamos la sogá una y otra vez. - Cuidando el medio ambiente. - Los bosques el colchón hídrico. - Flamea nuestra bandera peruana. - El campesino trabajador incansable. - El pescador y el mar. - Los santos San Pedro y San Pablo. - Qué productos podemos vender. - Saboreamos platos típicos - Sembrar los ajos. - Prevenimos la caries dental. 	<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprende textos orales. - Se expresa oralmente. - Comprende textos escritos. - Produce textos escritos. <p style="text-align: center;">CIENCIA Y AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indaga mediante métodos científicos, situaciones que pueden ser investigados sobre la ciencia. - Explica el mundo físico basado en conocimientos científicos. <p style="text-align: center;">MATEMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio. - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de forma, movimiento y localización. <p style="text-align: center;">PERSONAL SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afirma su identidad. - Se desenvuelve éticamente.
5a	Somos libres, seámoslo siempre	<ul style="list-style-type: none"> - Volvemos a jugar a los chanos. - La población en la comunidad y en el mundo. 	

	todos los peruanos	<ul style="list-style-type: none"> - El maestro debe mejorar su tarea educadora. - El Perú celebra el aniversario patrio. - San Sebastián, Santo de Callash. - Cómo utilizamos la publicidad. - Los pintores participan expresando nuestros paisajes con el color. - Cómo se siembra la mashua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convive respetándose a sí mismo y a los demás. - Construye interpretaciones históricas. - Actúa responsablemente en el medio ambiente. - Actúa responsablemente respecto al los recursos económicos. <p style="text-align: center;">ARTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expresión y apreciación artística. <p style="text-align: center;">EDUCACIÓN RELIGIOSA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación de la conciencia moral cristiana. - Testimonio de vida. <p style="text-align: center;">EDUCACIÓN FÍSICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión y desarrollo de la corporeidad. - Dominio corporal y expresión creativa. - convivencia e interacción sociomotriz.
6a	Lo que ofrecemos a nuestros visitantes al venir a nuestra comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Elevamos muy alto las cometas. - Mejores condiciones para el poblador rural. - El aire puro es lo que deseamos. - Quién es el consumidor. - Nuestro folclor es abundante. - Santa Rosa protégenos. - Como controlamos nuestros ingresos y gastos. - Indagamos sobre el Chivato Huayco. - A cosechar los ollucos. - Las EDAs. 	

III TRIMESTRE

U	DENOM.	LO QUE DEBEMOS CONSIDERAR	COMPETENCIAS
7a	Nuestra alimentación es nutritiva	<ul style="list-style-type: none"> - Los trompos, bailan y bailan. - Estamos destruyendo la capa de ozono. - Qué hacer con los residuos sólidos. - Todos debemos saber leer y escribir. - Mi familia es laboriosa. - El milagroso Señor de la Misericordia. - Cómo llegar a ser gerente. - Pintamos también a nuestro bello paisaje. - La quinua y el maíz alimentos de nuestra comunidad. - Cuidados importante a nuestra piel. 	<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comprende textos orales. - Se expresa oralmente. - Comprende textos escritos. - Produce textos escritos. - Interactúa con expresiones literarias. <p style="text-align: center;">CIENCIA Y AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indaga mediante métodos científicos, situaciones que pueden ser investigados sobre la ciencia. - Explica el mundo físico basado en conocimientos científicos. <p style="text-align: center;">MATEMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio. - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de forma, movimiento y localización. - Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre. <p style="text-align: center;">PERSONAL SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afirma su identidad. - Se desenvuelve éticamente. - Participa en asuntos público para promover el bien común.
8a	Se inicia la celebración de la Virgen del Rosario	<ul style="list-style-type: none"> - A jugar las rondas. - El ciclo del agua. - Los animales que criamos en nuestra casa y chacra. - Importancia de la educación física y el deporte en nuestra formación. - Nuestros hermanos con habilidades diferentes. - La santísima Virgen del Rosario. - Los empresarios famosos. - A comer ollucos. -Qué enfermedades atacan a la piel. 	<p style="text-align: center;">PERSONAL SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afirma su identidad. - Se desenvuelve éticamente. - Participa en asuntos público para promover el bien común.

9a	La agricultura es importante para todos	<ul style="list-style-type: none"> - Los cantos al niño Jesús. - Los animales dan diversa utilidad. - Es importante tener una biblioteca. - Los niños somos importantes. - La integración andina. - La empresa familiar. - Celebramos a todos los Santos. - Importancia de la agricultura orgánica. - Cuidado con el SIDA. -Hablemos del cooperativismo. - Cuando ganamos o perdemos en un negocio. -Nacimientos cajabambinos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construye interpretaciones históricas. - Actúa responsablemente en el medio ambiente. - Actúa responsablemente respecto al los recursos económicos. <p style="text-align: center;">ARTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expresión y apreciación artística. <p style="text-align: center;">EDUCACIÓN RELIGIOSA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación de la conciencia moral cristiana. - Testimonio de vida. <p style="text-align: center;">EDUCACIÓN FÍSICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión y desarrollo de la corporeidad. - Dominio corporal y expresión creativa. - convivencia e interacción sociomotriz.
----	---	--	--

UNIDAD DE APRENDIZAJE

I. TÍTULO: Iniciamos el año escolar alegres y organizados.

II. DURACIÓN:

➤ **Inicio :** 02 de Marzo

➤ **Término de la unidad :** 24 de Abril

III. PRODUCTOS :

- Normas de convivencia.
- Equipos mixtos de trabajo.
- Afiches alusivos al buen trato.

IV. JUSTIFICACIÓN: Los estudiantes de la institución educativa N° 82295 - Churucana, inician el año escolar con muchas ganas de aprender, para ello los docentes, padres de familia y director han acondicionado los ambientes de la escuela a fin de poder dar una cálida bienvenida. Luego se dará la bienvenida y las actividades planificadas y con acuerdo de los estudiantes se podrán ir desarrollando de manera que se permitan aprendizajes, por eso en la presente unidad nos proponemos desarrollar competencias relacionadas con ayuda mutua, Juegos de ronda y deporte e higiene personal, en Educación física; el consumo de agua pura, el uso de la energía, la siembra de la arveja, lenteja y linaza, la importancia de Defensa Civil y el cuidado de las infecciones respiratorias, en Ciencia y Ambiente; la trascendencia del turismo por las Cascadas de Cochechorral, visita a las empresas de la ciudad de Cajabamba, en Personal Social; comprensión y producción de textos informativos, expositivos y argumentativos, en Comunicación; actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, de regularidad, equivalencia y cambio, en Matemática; canciones de ronda y de la comunidad, en Arte; generar espacios de reflexión respecto a la convivencia armónica y la función de roles valorando la Sagrada Familia, en Educación Religiosa.

V. PRODUCTOS:

Tríptico, historietas, cartas, infografías, elaboración de pequeños libretos, canciones, cuadros, juegos de roles.

VI. APRENDIZAJES ESPERADOS:

ÁREA	COMPET	CAPACIDAD	INDICADOR	EVAL.
COMUNICACIÓN	Comprende textos orales.	Escucha activamente diversos textos orales.	Usa modos y normas culturales de convivencia que permiten la comunicación oral.	Registro anecdótico. Debates. Asambleas. Portafolios. Pruebas escritas.
		Recupera y organiza información de diversos textos orales.	Identifica información básica y algunos detalles de textos orales con temática cotidiana.	
	Se expresa oralmente.	Adecúa sus textos orales a la situación significativa	Adapta, según normas culturales, su texto oral al oyente de acuerdo con su propósito.	
		Expresa con claridad sus ideas.	Ordena sus ideas en torno a temas variados de acuerdo con el propósito establecido.	
		Utiliza estratégicamente variados recursos expresivos.	Pronuncia con claridad variando la entonación para enfatizar el significado de su texto. Complementa su texto oral con gestos adecuados a su interlocutor.	
	Comprende textos escritos.	Se apropia del sistema de escritura.	Explica para qué se usan los textos socialmente, así como los portadores donde se pueden encontrar.	
		Recupera información de diversos textos escritos.	Localiza información ubicada entre los párrafos de diversos tipos de textos de estructura simple, con imágenes y sin ellas.	
		Infiere el significado de los textos escritos.	Formula hipótesis sobre el tipo de texto y su contenido a partir de los indicios que le ofrece: imágenes, palabras conocidas, silueta del texto, índice, título.	

	Produce textos escritos.	Se apropia del sistema de escritura.	Escribe de manera convencional, en el nivel alfabético, diversos textos en situaciones comunicativas. Segmenta adecuadamente la mayoría de las palabras en el texto.	
		Planifica la producción de diversos textos escritos.	Selecciona, con ayuda del adulto, el destinatario, el tema y el propósito de los textos que va a producir.	
		Textualiza sus ideas según las convenciones de la escritura.	Escribe textos diversos con temáticas y estructura textual simple en el nivel alfabético, de acuerdo a la situación comunicativa y a sus conocimientos previos; considerando el tema, el propósito y el destinatario.	
		Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de sus textos escritos.	Revisa el contenido del texto en relación a lo planificado.	
MATEMÁTICA	Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.	Matematiza situaciones.	Ordena datos en problemas de una etapa que demandan acciones de juntar-separar, agregar-quitar, avanzar retroceder, comparar e igualar, con números de dos cifras, expresándolos en un modelo de solución aditiva con soporte concreto, pictórico o gráfico.	Cuestionario de preguntas. Lista de control. Debates. Ítems escritos. Portafolio. Registro anecdótico.
		Comunica y representa ideas matemáticas	Expresa de forma oral o escrita el uso de los números en contextos de la vida diaria (conteo, estimación de precios, cálculo de	

			dinero, orden hasta el décimo quinto lugar, etc.).	
		Elabora y usa estrategias	Comprueba sus procedimientos y estrategias usando material concreto, apoyo pictórico o gráfico	
		Razona y argumenta generando ideas matemáticas	Explica a través de ejemplos las diferentes formas de representar un número de dos cifras y sus equivalencias en decenas y unidades.	
	Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre.	Matematiza situaciones	Problemas con datos cualitativos Identifica datos (cualitativos) en situaciones, expresándolos en listas o tablas simples de conteo, pictogramas o diagramas de barra simples (con escala dada de dos en dos o cinco en cinco).	
		Comunica y representa ideas matemáticas	Tablas y gráficos Propone preguntas sencillas para recoger datos cualitativos y cuantitativos discretos en situaciones de contexto familiar y escolar. Transita de una representación a otra. Por ejemplo de pictogramas con equivalencias a gráfico de barras simples, usando material concreto. Responde preguntas sobre la información contenida en tablas simples, pictogramas con escala y diagramas de barras simples, con datos cualitativos.	

		Elabora y usa estrategias	Ocurrencia de sucesos Emplea material concreto para reconocer sucesos o fenómenos que ocurren siempre, a veces o nunca.	
		Razona y argumenta generando ideas matemáticas	Problemas con datos cualitativos Elabora supuestos sobre los criterios comunes para organizar los datos en forma gráfica.	
CIENCIA Y AMBIENTE	Indaga mediante métodos científicos, soluciones que pueden ser investigadas por la ciencia.	Diseña estrategias para hacer indagación.	Escoge información de las fuentes proporcionadas que le ayude a responder la pregunta de indagación (textos cortos, imágenes, esquemas, vídeos, página web, entre otros)	Registro anecdótico. Debates. Asambleas. Portafolios. Pruebas escritas.
PERSONAL SOCIAL	Afirma su identidad.	Se valora así mismo	Expresa conocimiento sobre sí mismo: sus características físicas, emociones y potencialidades en diversas situaciones de relación con su familia, escuela y comunidad.	Registro anecdótico. Debates. Asambleas. Portafolios. Pruebas escritas.
	Construye interpretaciónes históricas.	Comprende el tiempo histórico y emplea categorías temporales	Identifica cambios y continuidades en su vida y en su ambiente.	
EDUCACIÓN FÍSICA	Comprensión y desarrollo de la corporeidad y la salud.	Identifica las partes de su cuerpo en las prácticas de actividades físicas utilizando en su totalidad, mostrando interés.	Identifica diferentes partes de su cuerpo cuando hace ejercicios físicos.	Registro anecdótico. Debates. Asambleas. Ítems orales.

	Dominio corporal y expresión creativa.	Reconoce el espacio general estableciendo relaciones con la ubicación de personas y objetos, lateralidad derecha e izquierda, mostrando confianza en sí mismo y espontaneidad en su actuar.	Ubica donde están las personas y objetos: a la derecha, izquierda, frente, atrás.	
ARTE	Expresión artística.	Explora y experimenta el espacio con su cuerpo desplazándose libremente y realizando movimientos corporales en diferentes direcciones y niveles.	Realiza diferentes movimientos en deferente direcciones con espontaneidad,	Registro anecdótico. Debates. Asambleas. Portafolios.
	Apreciación artística.	Expresa cómo se sintió al realizar sus desplazamientos individual y colectivamente, apreciando las posibilidades de expresión propia y la de sus compañeros.	Expresa como se sintió al realizar desplazamientos suyos y el de sus compañeros.	
EDUCACIÓN RELIGIOSA	Testimonio de vida.	Agradece el cariño que recibe, con gestos, palabras, oraciones, canciones y expresiones de amor de Dios, mostrando confianza y agradecimiento.	Expresa el amor a Dios, a través de palabras oraciones o canciones.	Registro anecdótico. Debates. Asambleas. Portafolios.

VII. SECUENCIA DE SESIONES DE APRENDIZAJE:

Semana del 02 al 06 de marzo

BLOQ	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
I	Actividad por el día del buen Inicio de Año escolar	Sesión 1 Comunic. “ Reconocen la estructura de un cuento ”	Sesión 4 Matemática “ ¿Cuántos elementos hay? ”	Sesión 6 Ciencia y Ambiente “ Exploramos la célula como unidad de vida ”	Sesión 8 Comunicación “ Te cuento el cuento que escribí ”
R E C R E O					
II		Sesión 2 Matemática “ Jugamos a clasificar y agrupar , formando conjuntos ”			Sesión 9 Matemática “ Jugamos a la pertenencia y no pertenencia ”
R E C R E O					
III	Compartir, bienvenida y descubren el mensaje escondido de parte del profesor.	Sesión 3 Arte “ Pintar con ganas es mucho mejor ”	Sesión 5 Personal Social “ Qué acuerdos cumpliremos en el aula ”	Sesión 7 Comunicación “ ¿Qué fácil comprender un cuento! ”	Sesión 10 Educación Religiosa “ Exploramos el libro sagrado , para comprender la palabra de Dios ”

VIII. MATERIALES Y RECURSOS:

Papelotes, plumones, cinta adhesiva, hojas bond, colores, goma, tijeras, fotocopias, laptop, proyector multimedia, tizas, semillas, material elaborado por los padres de familia, cartulinas , libros y cuadernos de trabajo del MINEDU

IX. BIBLIOGRAFÍA:

- Rutas de aprendizaje
- Diseño Curricular Nacional
- Textos educativos donados por el MED

X. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:

Churucana, marzo de 2015.

Prof.

Director

SESIONES DE APRENDIZAJE

ÁREA: PERSONAL SOCIAL

TÍTULO: Construimos el caballo de Simón Bolívar

GRADOS: Cuarto, Quinto y Sexto

DURACIÓN: 6 horas

I. APRENDIZAJES ESPERADOS

CAPACIDADES	INDICADORES		
	4° GRADO	5° GRADO	6° GRADO
Plantea problemas que requieren soluciones tecnológicas y selecciona alternativas de solución.	Construye utilizando el kit de robótica WeDo, el caballo de Simón Bolívar y explica brevemente su funcionamiento.	Construye utilizando el kit de robótica WeDo, el caballo de Simón Bolívar y explica su funcionamiento.	Construye utilizando el kit de robótica WeDo, el caballo de Simón Bolívar y explica su funcionamiento y elabora la guía de construcción del prototipo.

¿QUÉ MATERIALES VAMOS A UTILIZAR?

- . Laptop XO
- . Historia de Cajabamba, de Luis Eslava Iparraguirre.
- . Historietas sobre Bolívar
- . Kit de Robótica WeDo

II. SECUENCIA DIDÁCTICA INICIO

PROPÓSITO: Utilizando el kit de robótica WeDo, construimos un caballo.

El docente presenta la historieta sobre Simón Bolívar en Cajabamba, cuando en La Pampa, baila una zamacueca con doña Chepita Ramírez, colgando su espada en un capulí. El traslado de un lugar a otro es con su comitiva, formada por 12 personas es a caballo. Parfraseo.

DESARROLLO

PROBLEMATIZACIÓN

- Se presenta la silueta del caballo y por grupos hacen la descripción y utilidad del mismo. Preguntamos ¿Qué máquinas simples necesitaremos para construir el caballo de Simón Bolívar?
- En un papelote cada equipo anotará las respuestas a las preguntas de la formulación del problema.
- Colocan sus respuestas en un lugar visible.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

- Formamos equipos de trabajo y distribuimos responsabilidades.
- Presentamos la guía de construcción de caballo para familiarizarse con ella.
- Repartimos el kit de robótica y cada equipo hace el inventario.
- Proceden con la construcción del cuadrúpedo.
- Cuando hayan terminado su construcción se procederá a programar su funcionamiento en las XO.
- En equipo describen como logró moverse el arado.

ACUERDOS, TOMA DE DECISIONES:

- Durante el proceso de construcción del van identificando las máquinas simples, también al realizar la programación del funcionamiento descubren qué hace posible el funcionamiento del potro.
- Observación y descripción del caballo construido.
- Identificamos el tipo de palanca, engranajes que interviene en el animal construido.

EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN

- El docente promueve la exposición por equipos del funcionamiento del potro construido.

CIERRE

Preguntamos: ¿Qué aprendimos hoy? ¿El tiempo fue suficiente? ¿Cómo lo aprendimos? ¿Para qué lo aprendimos? ¿Qué nos gustó del trabajo realizado? ¿Que nos disgustó del trabajo en grupo?

¿QUÉ HAREMOS EN NUESTRA CASA?

Del texto “Historia de Cajabamba”, de Luis Eslava Iparraguirre, hacemos un resumen sobre la presencia de Simón Bolívar en Cajabamba.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Registro de intervenciones orales

Anecdotario pedagógico

ÁREA: CIENCIA Y AMBIENTE

TÍTULO: Nos lavamos las manos y evitamos enfermarnos.

GRADOS: Cuarto, Quinto y Sexto

DURACIÓN: 6 horas

I. APRENDIZAJES ESPERADOS

CAPACIDADES	INDICADORES		
	4° GRADO	5° GRADO	6° GRADO
Investiga formas de protección de las manos frente a factores como virus y bacterias, con medios caseros de su comunidad o comerciales, demostrando buenos hábitos.	Propone una secuencia de acciones y las fundamenta, para validar relación entre el factor y el hecho, considerando las sugerencias del docente y de sus pares, para elaborar un procedimiento común.	Elabora un procedimiento considerando las acciones y seguir y el tiempo de duración, a fin de dar respuesta a la interrogante planteada.	

¿QUÉ MATERIALES VAMOS A UTILIZAR?

- Jabón, toalla, agua

I. SECUENCIA DIDÁCTICA INICIO

PROPOSITO: El hábito de lavarse las manos.

Los estudiantes se organizan para realizar el sociodrama "Los enfermos". Un grupo de alumnos voluntarios participan desarrollando escenas donde uno de ellos hace uso de las letrinas, luego come la fruta sin lavarse las manos. Otro niño recibe propina de un familiar y almuerza sin lavarse las manos. Otro va a una tienda a comprar arroz y desayuna sin lavarse las manos. El siguiente llega de viaje en una combi, ha dado las manos a sus amigos, cogido el asiento, manipulado dinero, etc. Pasado un momento, todos se sienten con dolor estomacal, vómitos, diarrea. Los niños son conducidos al hospital.

DESARROLLO

Interrogamos a los estudiantes:

- ¿De qué trató el sociodrama?
- ¿Por qué los niños enfermaron?
- ¿A dónde fueron conducidos los niños?
- ¿Qué hubiera sucedido si se lavaban las manos?
- ¿Qué debemos emplear para lavarnos las manos?
- ¿Qué recomendaciones debemos tener?

Conversamos sobre la importancia de lavarnos las manos, utilizando el jabón, antes y después de tomar nuestros alimentos, de escribir, de coger un libro, de ir a la escuela, de ir al baño, de trabajar en la chacra.

Realizamos la práctica yendo al lavatorio.

CIERRE

Preguntamos: ¿Qué aprendimos hoy? ¿El tiempo fue suficiente? ¿Cómo hicimos nuestro trabajo? ¿Qué nos gustó del trabajo realizado? ¿Qué nos disgustó del trabajo en grupo?

¿QUÉ HAREMOS EN NUESTRA CASA?

En relación con el lavado de manos escogemos elaborar: afiches, recortan figuras, texto instructivo o elaboran una historieta.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Registro de intervenciones orales

Anecdotario pedagógico.

ÁREA: COMUNICACIÓN

TÍTULO: Primero nuestras normas de convivencia.

GRADOS: Cuarto, Quinto y Sexto

DURACIÓN: 3 horas

I. APRENDIZAJES ESPERADOS

CAPACIDADES	INDICADORES		
	4° GRADO	5° GRADO	6° GRADO
Planifica la producción de textos escritos.	Propone con ayuda, un plan de escritura para organizar sus ideas de acuerdo con el propósito comunicativo.		
	Escribe las normas de convivencia con temática y escritura textual simple a partir de sus conocimientos previos y en base a alguna fuente de comunicación.	Escribe las normas de convivencia con algunos elementos complejos, a partir de sus conocimientos previos y en base a otras fuentes de comunicación.	

¿QUÉ MATERIALES VAMOS A UTILIZAR?

- ✓ Papelotes y plumones.
- ✓ Lectura impresa.

I. SECUENCIA DIDÁCTICA

INICIO

PROPÓSITO: Elaboración de las normas de convivencia.

- Se saluda a los estudiantes y se da a conocer el caso que ocurría en el salón de clase de Alicia. Se entregan las copias.
- Sentados en media luna, se comenta de lo leído.
- Se incide en la necesidad de tener en cuenta las normas de convivencia, siendo necesario elaborarlas; se pregunta lo qué son normas de convivencia y se llega a conclusiones.

DESARROLLO

- Desarrollamos las preguntas: ¿Para qué escribimos? Para consensuar y cumplir las normas de convivencia. ¿Quiénes leerán el texto? Todos los estudiantes y docente. ¿Qué vamos a escribir? Un cartel de normas de convivencia que debemos cumplir.⁷

- Cuarto y quinto grado, Dibujan y escriben las normas del aula. Sexto grado, fundamentan las normas.
- Se lee el cartel, se comenta sobre la convivencia los primeros días en la escuela y sobre las dificultades.

DIFICULTAD	CAUSA	CONSECUENCIA	NORMA
¿Cuál es el problema de convivencia?	¿Por qué creen que habremos tenido ese problema?	¿Qué está generando el problema?	

- Escritas por el estudiante, se verifica la ortografía y coherencia de las ideas.
- Se pide poner un título para las normas.
- Se recuerda el uso del punto final y las mayúsculas.
- Hechas las correcciones, se escribe la versión final.
- Se evalúa la producción mediante una ficha.

CIERRE

Preguntamos: ¿Qué hemos aprendido hoy? ¿El tiempo fue suficiente? ¿Qué pasos hemos seguido para lograrlo? ¿Todos hemos participado?

¿QUÉ HAREMOS EN NUESTRA CASA?

Conversaremos con nuestros familiares sobre las normas y si en la casa hay normas establecidas.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Registro de intervenciones orales

Lista de cotejo.

ÁREA: MATEMÁTICA

TÍTULO: ¿Organizamos los materiales de matemática?

GRADOS: Cuarto, Quinto y Sexto

DURACIÓN: 6 horas

I. APRENDIZAJES ESPERADOS

CAPACIDADES	INDICADORES		
	4° GRADO	5° GRADO	6° GRADO
Matematiza situaciones.	Identifica las referencias necesarias en situaciones de localización y desplazamientos, en el entorno escolar, expresándolo en un croquis y en coordenadas.	Identifica las referencias necesarias en situaciones de localización y de objetos usando puntos cardinales, en un sistema de coordenadas.	
Comunica y representa ideas matemáticas.	Ubica objetos con nociones espaciales combinadas.	Grafica en el plano cartesiano la posición de un objeto, usando direcciones cardinales (Este, Oeste, Norte y Sur).	

¿QUÉ MATERIALES VAMOS A UTILIZAR?

- ✓ Bloques lógicos, Base 10, regletas, ábaco, cuaderno de trabajo, regletas.
- ✓ Papelotes cuadriculados, plumones
- ✓ Croquis.
- ✓ Lista de cotejo.

I. SECUENCIA DIDÁCTICA INICIO

- Se hace pasar a los alumnos para que se sienten indistintamente.
- El docente se presenta (nombre, edad, vivo en, me gusta, me disgusta), luego los estudiantes hacen lo mismo.
- Se pregunta: ¿Cómo organizaron el aula el año anterior?
- Se organizan luego por grados, indicando que según las actividades a desarrollar, se reordenarán los grupos.
- Se designan responsables: relator, monitor, encargado de materiales, labor semanal, que tendrá que rotarse. Responden a las interrogantes: ¿Cómo les gustaría aprender matemática este año? ¿Qué materiales quisieran tener en el aula? ¿Cómo debemos organizar el aula?

DESARROLLO

- Comunica el propósito: Los desplazamientos, arriba, abajo, derecha, izquierda, delante, atrás.
- Acuerdan las normas de convivencia y, luego, arreglan el sector de matemática.

CIERRE

¿Qué aprendimos hoy? ¿Qué tuvimos que hacer para conseguirlo? ¿Qué materiales usamos? ¿Qué dificultades tuvimos?

ÁREA: EDUCACIÓN RELIGIOSA

Título: Mi proyecto de vida para ser mejor cada día.

GRADOS: Cuarto, Quinto y Sexto

DURACIÓN: 6 horas

I. APRENDIZAJES ESPERADOS

INDICADORES		
4° GRADO	5° GRADO	6° GRADO
Construye utilizando el kit de robótica WeDo, el caballo de Simón Bolívar y explica su funcionamiento.		Construye utilizando el kit de robótica WeDo, el caballo de Simón Bolívar y explica su funcionamiento y elabora la guía de construcción del prototipo.

¿QUÉ MATERIALES VAMOS A UTILIZAR?

- Carteles, papelote, plumones cinta, cuaderno de trabajo.

I. SECUENCIA DIDÁCTICA INICIO

PROPÓSITO: Elaboración del proyecto de vida.

Se presenta el mensaje “Lo que me propongo hoy, lo seré mañana”, se dialoga y responde a interrogantes: ¿Qué piensas sobre lo expresado?, ¿tienes metas en tu vida?, ¿cuáles son? Dios tiene un plan de vida para cada uno de nosotros, que se debe traducir en un proyecto de vida. ¿Consideras que para alcanzar tus metas necesitas de este proyecto? ¿Por qué?

DESARROLLO

PROBLEMATIZACIÓN

- Colocan sus respuestas en un lugar visible.
- Individualmente escribimos una oración a Dios pidiendo pidiendo nos haga conocer el camino de nuestra vida. Luego, para elaborar nuestro proyecto de vida debemos tener en cuenta algún “modelo” de persona y de cristiano que nos atraiga, considerando sus virtudes. Dibujamos el personaje y escribimos las virtudes que nos gustaría seguir.
- Elegimos y coloreamos los valores sobre los cuales deseamos construir nuestra vida.



- Elaboro mi proyecto de vida y lo evalúo semanalmente.

MI PROYECTO DE VIDA		
A NIVEL PERSONAL EN CASA	COMO ESTUDIANTE EN LA ESCUELA	COMO CRISTIANO

- Se promueve la exposición.

CIERRE

METACOGNICIÓN

Preguntamos: ¿Qué aprendimos hoy? ¿El tiempo fue suficiente? ¿Cómo lo aprendimos?
¿Qué nos gustó del trabajo realizado? ¿Qué nos disgustó del trabajo en grupo?

¿QUÉ HAREMOS EN NUESTRA CASA?

Conversamos con nuestros familiares sobre nuestro proyecto de vida.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Registro de intervenciones orales

Anecdotario pedagógico

- ✓ Cuando tememos cólera o ira, debemos expresarlo con cuidado para no ofender a nuestros semejantes. Mantener la calma contando despacio 1, 2, 3, 4, 5; tensionar o relajar los músculos o realizar actividades físicas.

BIBLOGRAFÍA

Sesiones de Tutoría-Ministerio de Educación-2014- Lima –Perú

INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

La Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en el art. 12, reconoce como una de las áreas de desempeño laboral la innovación e investigación, campo en el que es necesario incentivar y, dadas las diversas experiencias, fruto del trabajo docente, es necesario se las sistematice a fin de poder tener potencialidades y mejoras como producto del esfuerzo de los docentes del ámbito. Por ello se propone el siguiente proceso:

1. Contar con un cuaderno de anotaciones, a fin de detallar los hechos pedagógicos de manera reflexiva.
2. Anotar los incidentes críticos, describiéndolos y diseñar acciones para solucionar o minimizar su impacto.
3. Registro audiovisual de una sesión de manera espontánea, para analizarla y llegar a compromisos.
4. Determinar las variables que influyen en nuestra labor educativa (Conocimiento del estudiante, calidad del currículo, estrategias didácticas, clima en el aula, seguimiento de estudiantes, organización del aula, disponibilidad de los materiales educativos, liderazgo del director y clima institucional, apoyo de los ppff, la realidad socio-económica, costumbres y tradiciones, gestión educativa local, regional, nacional y mundial), permitiendo si se optimiza o requiere mejora nuestra labor.
5. Sistematización de nuestra práctica pedagógica (Lo que deseamos sistematizar, aspectos, reconstrucción, ordenar información, análisis e interpretación, conclusiones, productos).

FUENTE : FONDEP

ASPECTO ADMINISTRATIVO

EL PEI

Consideraciones para la elaboración.

De acuerdo a la Ley General de Educación N° 28044 y su Reglamento, indica que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un documento que orienta la gestión de la institución educativa y el Plan Anual de Trabajo (PAT) concreta los objetivos planteados por el PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año.

El PEI permite tomar decisiones eficaces, define estrategias en base a objetivos de la IE, compromete a la comunidad educativa en torno a objetivos comunes.

PASOS PARA ELABORAR EL PEI

INICIO:

1. Revisar orientaciones para la elaboración del nuevo PEI.
2. Sensibilización de la comunidad educativa.
3. Conformación de la Comisión de Elaboración del PEI.

PROCESO

4. Análisis de Resultados de Aprendizaje + Evaluación PAT anteriores.
5. Análisis del funcionamiento de la IE (Taller Participativo).
6. Elaboración del resumen diagnóstico integral.
7. Presentación del resumen diagnóstico integral + formulación de la visión.
8. Elaboración de los Objetivos de Gestión Escolar centrada en los Aprendizajes y Matriz de Planificación.
9. Validación de los Objetivos de Gestión Escolar centrada en los Aprendizajes y Matriz de Planificación
10. Definir las acciones de Monitoreo e Indicadores de Evaluación del PEI.

PRODUCTO

11. Socialización del Documento Final (PEI).

CONTENIDOS PROPUESTOS PARA EL PEI

La propuesta considera cuatro (4) acciones básicas.

1. Identificación	Información de la institución educativa.
	Visión.
	Misión.
	Análisis FOLA.
	Principios de la educación.

2. Análisis situacional	Resultados de aprendizaje.
	Resultados de los indicadores de eficiencia interna.
	Resultados de evaluación de los PAT.
	Análisis del funcionamiento de la IE.
	Resumen diagnóstico integral de la IE.

3. Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes	Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes.
	Matriz de planificación a mediano plazo.

4. Monitoreo y evaluación	Acciones de monitoreo.
	Indicadores de evaluación.

EL PLAN ANUAL DE TRABAJO

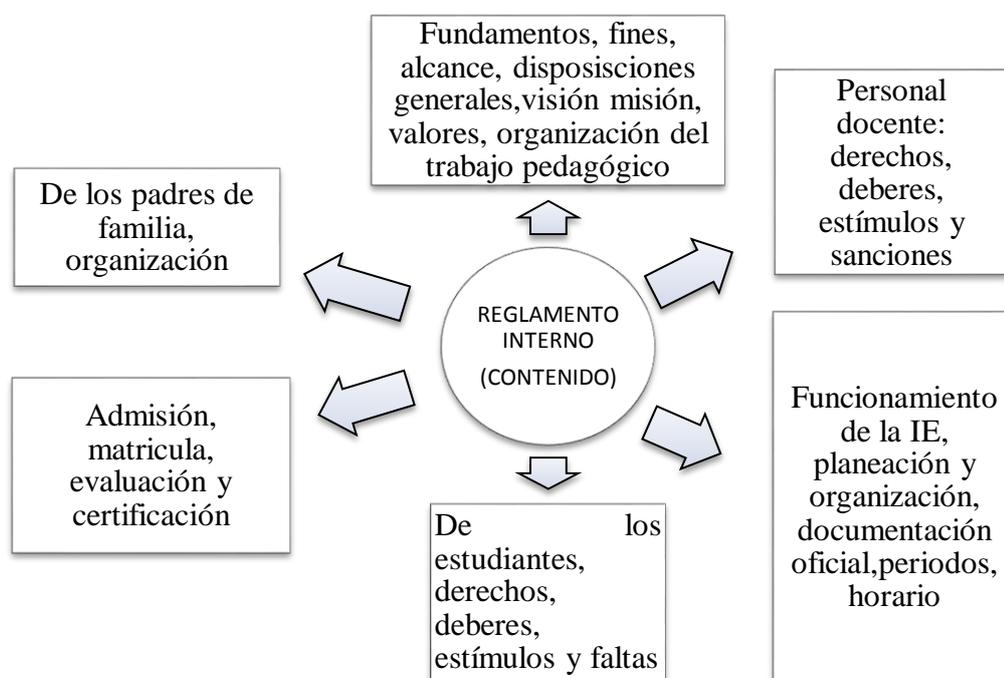
Orienta las acciones de la I.E. en función de los aprendizajes. Nos permite:

1. Realizar el diagnóstico de la IE.
2. Proyectar Objetivos y Metas para cada compromiso de gestión.
3. Proponer actividades en base a las necesidades encontradas.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

DATOS DE LA I.E. II. DIAGNÓSTICO III. OBJETIVOS Y METAS POR CGE IV. ACTIVIDADES 4.1 Buen inicio del año escolar 4.2 La escuela que queremos 4.3 Balance del año escolar y responsabilidad por los resultados. V. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO 5.1 Calendarización escolar 5.2 Cuadro de distribución de secciones y horas de clase. VI. ANEXOS

EL REGLAMENTO INTERNO



SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA	Es el proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa descentralizada. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones.
MONITOREO	Se le ha concebido como el seguimiento sistemático para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de los proyectos y programas para

PEDAGÓGICO	identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados deseados. En el marco de la enseñanza – aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones.
ACOMPANIAMIENTO PEDAGÓGICO	Es el recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes.

ASPECTO INSTITUCIONAL

CLIMA INSTITUCIONAL

<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente físico contribuye a la resolución de problemas. • Debe permitir una máxima participación y un mínimo de intimidación
<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones interpersonales amistosas reduce la intimidación. • En un ambiente intimidatorio se manifiestan los “mecanismos de defensa”. • Los problemas interpersonales pasan a ser objetivos del grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • En una estructura autocrática el grupo no participa en las decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • En una estructura paternalista, el líder paternal se hace cargo de los problemas y piensa por todos.
<ul style="list-style-type: none"> • En la estructura permisiva no se generan las habilidades necesarias para trabajar en grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • En la estructura participativa, se favorece el desarrollo de todos los miembros
<ul style="list-style-type: none"> • Formular objetivos aumenta el sentido de “nosotros” • La ausencia de objetivos puede llevar a la polarización del grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de toma de decisiones debe proseguir hasta que el grupo haya formulado una solución aceptada por acuerdo general. • A veces la elección suprime a la decisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Roles que se desempeñan en el grupo: armonizador, alentador, aclarador, iniciador, activador, interrogador, oyente, reductor de tensión, opinante.
<ul style="list-style-type: none"> • El grupo debe evaluar sus objetivos y actividades.

PROPUESTA COMUNITARIA

Se considera como potencialidades de la comunidad

Natural: Flora y fauna silvestre (biodiversidad), plantas medicinales, manantiales y lagunas, variedad de suelos para labor agrícola.
--

Socio-cultural: Curandería, parteras, hueseros, tejedoras, artesanos, historias de antaño, procesos de siembra, conservación de semillas, etc. (saberes populares.

Productivo: Crianza de ganado caballar, ivino, lanar, aves de corral, animales, menores, productos derivados de la leche, verduras, legumbres, etc.
--

- Respuesta a las necesidades de la comunidad

La comunidad es el conjunto de la población que habita en la misma localidad en la que está ubicada la escuela. Es decir, los pobladores de la vecindad.

Ninguna institución educativa puede vincularse con la comunidad local si no cuenta con un diagnóstico social y económico que permita caracterizarla. Una herramienta de trabajo clave de la escuela es disponer de un buen diagnóstico de situación de la localidad y, si fuera posible, de la región y la provincia.

Decidir qué hacer al respecto y cómo encarar la tarea para que la institución cuente con esta información y su permanente actualización, puede constituirse en una herramienta de trabajo pedagógico privilegiada.

Este diagnóstico es un insumo clave para programar las acciones institucionales, formular los proyectos didáctico-productivos y desarrollar los espacios formativos. Un buen diagnóstico será aquel que nos proporcione la información precisa, necesaria y suficiente para establecer y llevar adelante líneas de acción. El diagnóstico nos dice dónde y cómo estamos. Al mismo tiempo es necesario tener claridad respecto a dónde queremos llegar y el o los caminos más adecuados para hacerlo.

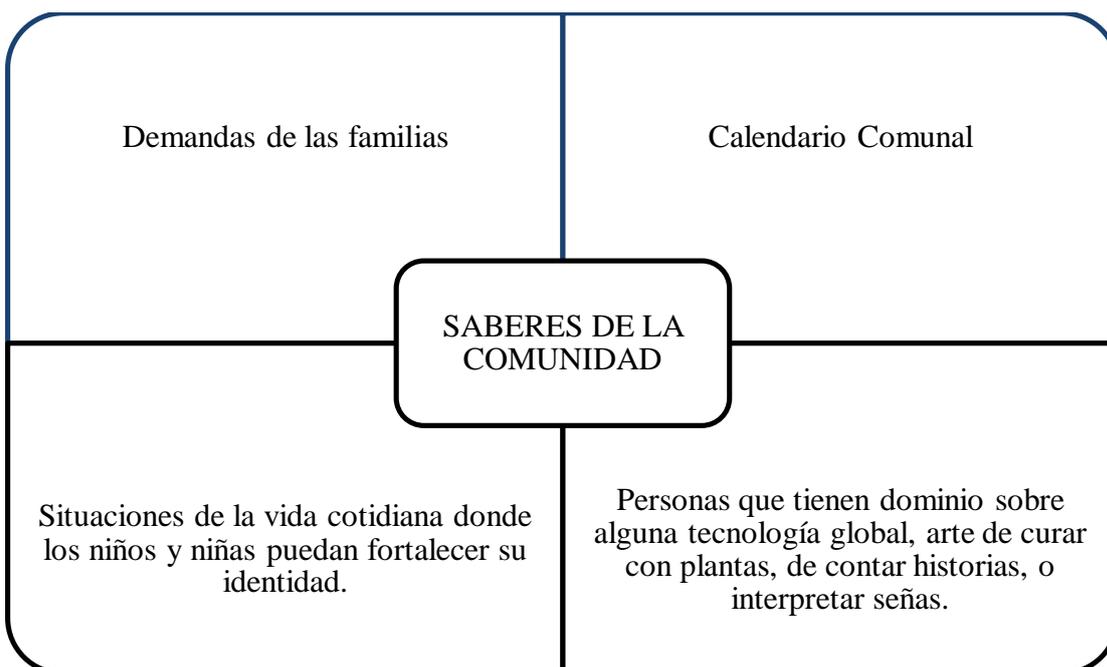
Además de la información acerca de los programas estatales que se desarrollan, la escuela debe conocer las instituciones y organizaciones de la comunidad que presenten o accesibles en el contexto.

En este caso es necesario, además de conocer a los posibles actores a involucrar para la resolución del problema, tener claridad respecto a:

- ¿Para qué los vamos a convocar?
- ¿Cómo los vamos a convocar?
- ¿Qué les vamos a pedir?

- ¿Es igual el nivel de responsabilidad y de compromiso que cada uno de estos actores pueden tener frente a este problema?
- ¿Qué nivel de participación tendremos y tendrán en el proyecto que elaboremos en conjunto?
- ¿Cómo vamos a medir y a valorar las tareas que realicemos en conjunto?

¿QUÉ DEBEMOS RECOGER COMO SABERES DE LA COMUNIDAD?



RELACIÓN ESCUELA-COMUNIDAD

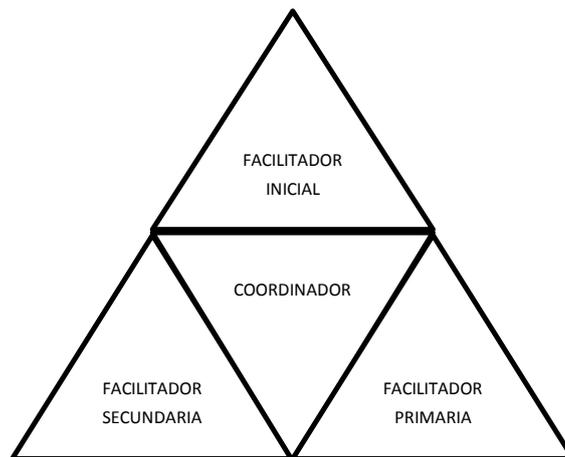
Las escuelas mantienen, a veces, vínculos débiles, escasamente eficaces con la comunidad de la que forman parte y que requieren, por eso mismo, ser repensados y mejorados en el marco de la planificación institucional. No es una elección aleatoria que pueda hacerse desde la escuela sino que hace a su razón de ser y, en definitiva por el hecho de educar, no puede estar ausente. Esa relación es cada vez más un requisito para que cumpla con el rol que socialmente se le ha asignado. No hay duda de la importancia y necesidad de una estrecha relación entre la escuela y la comunidad.

El docente tiene que establecer compromisos con la comunidad en la que se desenvuelve, por lo que sus manifestaciones son las de apoyo constante, teniendo en cuenta:

- a. Medidas para propiciar la conservación del medio ambiente.
- b. Canalizar asistencia técnica para la producción agrícola y ganadera a fin de mejorar su aceptación en el mercado.
- c. Incentivar la continuidad de actividades artesanales: tejidos, confección de teja, productos derivados de la leche, trabajos en madera, cerámica, hojalatería, platería, instrumentos musicales, manualidades e imagería.
- d. Contribuir a ampliar el acceso a los servicios básicos de educación y salud.
- e. Promover actividades de organización y capacitación.
- f. Involucramiento en la toma de medidas ambientales que protejan la calidad del aire, del agua, de la tierra y la salud.

RED EDUCATIVA

La Ley General de Educación menciona en el art. 70 sobre las Redes educativas institucionales, siendo instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca, es necesario en ese marco darle trámite y ser participante activo.



CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación demuestran que el estado actual de la gestión de las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba requiere actualización y mejoras en los aspectos técnico pedagógico, administrativo, institucional y comunitario.
2. En cuanto al aspecto técnico pedagógico se concluye que la gestión de las Instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba debe mejorarse, pues, el 34% de los docentes no cuentan con programación curricular para instituciones multigrado; el 66% labora con programación que no es pertinente; solo el 43% usan materiales educativos. En cuanto a la infraestructura, los ambientes escolares requieren de mantenimiento y ampliación, en algunos casos; las capacitaciones se orientan más a los aprendizajes que a las demandas al desempeño docente; asimismo, pocos son los docentes que utilizan los materiales educativos del MED por “no contar con capacitación para su uso”.
3. En el aspecto institucional se concluye que la gestión de las Instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba requiere cambios debido a las tendencias y demandas actuales. A pesar de que se realizan jornadas de trabajo e inducción, el conocimiento sobre los medios escritos es mínimo por el poco tiempo de permanencia docente en la institución. El compromiso docente es bajo, la mayoría se dedica al cumplimiento de las horas técnico-pedagógicas. La evaluación de los aprendizajes se limita a docente y estudiantes, quedan al margen los padres de familia y autoridades locales (22% y 13%). Los directores son designados, meritocráticamente y no participa la comunidad educativa.

4. En el aspecto administrativo se concluye que la gestión de las Instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba debe mejorarse. Se requiere modernización de los ambientes, equipos y materiales. Hay escasa gestión para el servicio de internet y de Laptops para uso de TICs. Se debe fortalecer el SIAGE. Aun cuando el 100% de Instituciones educativas multigrado poseen RI, Solamente un 26% cuenta con PEI, 17% con PCIE. En cuanto a las acciones de supervisión, es preponderante la realización de actividades tradicionales en las instituciones educativas multigrado (52%).

5. En el aspecto comunitario se concluye que la gestión de las Instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba debe superar el estado en que se encuentra. Es escasa la relación con la comunidad, especialmente con los sectores relacionados con salud, la municipalidad y la agricultura. Es limitada la participación del CONEI, APAFA y Municipio Escolar. Falta establecer mecanismos de prevención de abuso que afecta la integridad del alumno. Existe imprecisiones en la rendición de cuentas (gastos e inversiones. Los docentes y directores prestan poco interés por la Ley General de Educación 28044 y la Ley de Reforma Magisterial relacionadas con sus actividades de gestión directiva y de gestión pedagógica. Las reuniones de trabajo en la RED se centran más en la programación en equipo (47%) y escasamente en la investigación (18%). Falta mejorar la información y comunicación a los padres de familia acerca del avance de los aprendizajes del alumnado.

6. El 75 %, de instituciones educativas del nivel primario del distrito de Cajabamba son instituciones multigrado, su característica es contar con un docente a cargo de dos o más grados; uno de ellos además asume la Dirección de la institución, se carece de planificación específica para atender a varios grados a la vez, en consecuencia el

docente debe adaptar la programación diseñada para la institución educativa polidocente.

7. Los docentes de las instituciones educativas multigrado carecen de planificación específica para atender a varios grados, en consecuencia se debe adaptar la programación diseñada para la institución educativa polidocente completa.
8. La dirección institucional refleja limitaciones, referidas a su labor con los estudiantes y con la comunidad.
9. La dirección administrativa se restringe debido a que el docente – director debe realizar otras actividades de coordinación interinstitucional, dejando de lado la administración de su institución educativa.
10. El docente – director tiene escasa cercanía con la comunidad, evidenciándose en la limitada proyección comunal.

SUGERENCIAS

1. A los docentes – directores de Cajabamba se sugiere basar sus actividades en el calendario comunal de cada localidad a fin de vincularse más con con la realidad y lograr aprendizajes significativos con los niños.
2. Los docentes de las instituciones multigrado deben designar alumnos monitores previamente capacitados para compartir tareas y responsabilidades.
3. Los grupos funcionales de aprendizaje y redes educativas deberían elaborar conjuntamente los instrumentos de gestión, con el propósito de mejorar la gestión de las instituciones educativas multigrado, con lo cual habría mejor vinculación entre instituciones educativas y servicios de mejor calidad.
4. Los directores podrían programar actividades de proyección social fuera del horario fuera del horario establecido (por las tardes), a fin de involucrarse más con la comunidad y sus necesidades.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en institutos superiores*. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Perú- Lima. Disponible en:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/595?show=full>
- Bartolomé, M. (1996). *El cambio de las grandes finalidades de la Educación*. Madrid: Crítica.
- Bustos, A. (2006). *Los grupos multigrado de educación en Andalucía*. España: Universidad de Granada. Disponible en:
<http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/1020/1/16158933.pdf>
- Cabrera, A. (2007). *Mejoramiento cualitativo de la educación básica en las comunidades de Centroamérica; aportes desde la Educación Superior-PADES- ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN-Escuelas Unidocentes y multigrado a escala nacional en Centroamérica*. Guatemala. Estudio guatemalteco. Disponible en
<http://docplayer.es/2637347-Proyecto-mejoramiento-cualitativo-de-la-educacion-basica-en-las-comunidades-rurales-de-centroamerica-aportes-desde-la-educacion-superior-pades.html>
- Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/Carrasco_ds.pdf

Carlson, S. (1980). *Comportamiento Ejecutivo: Un Estudio de la carga de trabajo y los métodos de trabajo de Directores (Historia del pensamiento de gestión)*. Madrid-España.

Casassús, J. (1998). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos*. Disponible en www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto

Chiavenato, I. (2007). *“Administración de los recursos humanos”-El capital humano de las organizaciones*, 8^{va} edición, México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana,

Chiavenato, I. (2006). *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. 7^{ma} edición, México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Delgado, L. (2006). *El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de calidad en el colegio de la enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá*: Editorial de la Universidad de Granada. España. Disponible en: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/987/2/1613459x.pdf.txt>

Foro Internacional de Dakar. (2000). *La Educación para todos, cumplir nuestros comportamientos comunes*, Lima. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001202/120240s.pdf>

IPEBA. (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la gestión educativa? Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular*. 2^{da} edición, Lima: Burcon Impresores y Derivados SAC-

- Lerner Febres, S. (1995). *Palabras de inauguración del IV Seminario de Análisis y Perspectivas de la Educación en el Perú*. Lima: Facultad de Educación PUCP.
- Martín Díaz (2002). *De las escuelas rurales y su profesorado, en liderazgo educativo y escuela rural*". Lorenzo Delgado y otros. Vol II. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Mercado, R. (2002). *Los saberes docentes como construcción social. La enseñanza centrada en los niños*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Mercedes, I. (2012). *Gestión y administración de una aula multimedia en la carrera de Educación Básica de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el periodo 2011-2012*- Universidad de Cotopaxi- Ecuador. Disponible en:
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1339/1/T-UTC-0931.pdf>
- Ministerio de Educación. (2013). *Código de ética de la función pública*. Lima 21, Perú. Talleres de Corporación Gráfica Noceda.
- Ministerio de Educación y Consejo Nacional de Educación. (2011). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima: Empresa de Servicios y Artes Gráficas S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo-Directivos construyendo escuela*.
http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2009). *Modelo de atención educativa para la primaria multigrado en áreas rurales*. San Borja, Lima. Disponible en:
<http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Sesion2-Cobian.pdf>

- Mintzberg, H. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Madrid, España: Planeta de libros.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
OEI. (2006). *Proyecto Educativo Regional Cajamarca 2007-2021- Cajamarca*: Martínez Compañón Impresiones y Ediciones.
- Perdomo, R. (2011). *Significados que los actores escolares y sociales le atribuyen a la participación ciudadana en los procesos de gestión educativa que se realiza en el distrito escolar N° 01, con sede en Santa rosa de Copán*. Honduras.
Disponible en: www.cervantesvirtual.com/.../significados-que-los-actores-escolares-y-sociales-le-atribuy.
- Picao Joao, O. (2005). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación*/ Oscar Picardo Joao, Juan Carlos Escobar Baños, Rolando Valmore Pacheco Cardoza. 1ª. Ed. – San Salvador, El Salvador, C.A.: Centro de Investigación Educativa, Colegio García Flamenco.400p.
- Pozo, M., Álvarez, J. L., Luengo, J. y Otero, E. (2004). *Teorías e instituciones contemporáneas de educación*. Madrid: Biblioteca.
- Ramírez, S. (2011). *Fundamentos teóricos metodológicos de la gestión educativa, planificación y desarrollo comunitario*- Universidad de Loja. Ecuador.
- Rodríguez, A. y otros. (2007). *Escuelas unidocentes y multigrado a escala nacional en Centroamérica. Estudio guatemalteco*. PRODI. Programas y Proyectos de Desarrollo Integral. Guatemala. Disponible en: <http://red-ler.org/escuelas-unidocente-multigrado-guatemala.pdf>

- Romero, I. (2010). *Gestión educativa y clima institucional en la I.E.P. "Dos de Mayo"*.
Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Santuc Laborde, V. (1999). *Una ética para el siglo XXI*. IV Seminario de Análisis y
Perspectivas de la Educación en el Perú. Lima: Facultad de Educación de la
PUCP.
- Serrano, M. y Vázquez, R. 2012. *Aulas multigrado o el mito de la mala calidad de
enseñanza en la escuela rural*. Revista Iberoamericana de Educación N° 59/2 –
15/06/12.
- Pino, G., E. M. y Vidal Campomanes, M. H. (2011). *La Dirección Educativa
Latinoamericana*. Perú. SUR: Escuela Superior de Gestión.
- Tobón, S.(2015). *Metodología de Gestión curricular. Una perspectiva socioformativa*.
Mexico D.F. Editorial Trillas.

ANEXOS

ANEXO N° 01

TABLA 1: INSTITUCIONES EDUCATIVAS MULTIGRADO DEL DISTRITO CAJABAMBA

N° ORD	II. EE.	LUGAR	CÓDIGO MODULAR	TOTAL DE DOCNT	ALUMNOS						TOTAL
					1ro.	2do	3ro.	4to.	5to.	6to	
01	82009	Hichabamba	1211598	3	6	5	5	5	3	7	31
02	82290	La Pampa	0444331	3	6	9	10	7	8	9	49
03	82291	Campana	0444349	3	4	6	4	7	8	8	37
04	82292	Pingo	0444356	5	6	15	10	13	8	12	64
05	82293	Mollepamba	0444364	2	6	7	6	6	6	2	33
06	82295	Churucana	0444380	3	5	7	11	5	6	3	37
07	82298	Cashapamba	0444414	5	11	9	11	11	11	7	60
08	82299	Machacuay	0444422	5	9	11	13	14	9	11	67
09	82300	Callash	0444430	3	5	10	7	9	4	14	69
10	82303	Huanza	0444463	2	7	1	2	4	11	5	30
11	82305	Quinoa Cruz	0444489	5	17	9	14	10	13	14	77
12	82306	Ticapambpa	0444497	2	2	5	4	2	3	3	19
13	82343	Pampa Chica	0444596	3	8	15	4	3	5	5	40
14	82344	Purupamba	0444604	2	1	3	6	3	4	3	20
15	82347	Huayunga	0444620	2	3	3	3	5	1	2	17
16	82348	Churgapamba	0444638	2	8	13	5	7	4	2	39
17	82351	Chillacanday	0444646	3	5	12	11	17	5	6	56
18	82868	Migma	0444679	3	6	16	14	8	7	8	99
19	821086	Colcas	0606830	3	4	6	10	7	10	15	52
20	821088	Chirimoyo	0606863	2	3	4	5	4	4	3	23
21	821301	Santa Rita	0740134	3	8	5	4	10	8	5	40
22	821302	Higosbamba	0740142	2	6	8	5	4	5	7	35
23	821415	Chucruquio	1106855	2	2	4	7	8	2	4	27

FUENTE: ESTADÍSTICA 2015 UGEL-CAJABAMBA

ENCUESTA A DIRECTORES

El presente cuestionario, es anónimo y forma parte del trabajo de investigación “Estado actual de la Gestión en las instituciones educativas multigrado del distrito de Cajabamba: propuestas para mejorarlo”, de la Universidad Nacional de Cajamarca, te pedimos contestes las preguntas con mayor sinceridad. Mi agradecimiento por tu colaboración.

INSTRUCCIONES:

Marca con una equis (X), sobre la opción SÍ o NO, en todas las opciones de la pregunta:

1. La Institución Educativa asegura que todos sus miembros tengan claridad sobre sus roles y funciones sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, a través de:

a. Reuniones, asambleas.

SÍ	NO
----	----

b. Distribución de medios escritos (Reglamento Interno, periódico mural, boletines)

SÍ	NO
----	----

c. Jornadas de trabajo o talleres.

SÍ	NO
----	----

d. Procesos de inducción de nuevos miembros (padres, estudiantes)

SÍ	NO
----	----

2. El proceso de enseñanza aprendizaje debe evaluarse periódicamente: ¿Con la participación de qué miembros?

a. Docentes

SÍ	NO
----	----

b. Padres de familia

SÍ	NO
----	----

c. Estudiantes

SÍ	NO
----	----

d. Autoridades locales

SÍ	NO
----	----

3. La Institución Educativa cuenta con mecanismos para que los docentes puedan utilizar de manera oportuna y ordenada materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de las actividades pedagógicas.

SÍ	NO
----	----

4. La I.E. reconoce a los docentes que evidencian nuevas prácticas y/o tienen una labor destacada dentro de la Institución Educativa en base a mecanismos, criterios y /o procedimientos establecidos, consensuados por todos.

SÍ	NO
----	----

5. La I.E. cuenta con planificación curricular multigrado.

SÍ	NO
----	----

6. Los temas de capacitación que promueve la Institución Educativa responden a:

- a. Los resultados sobre el desempeño docente.
- b. El resultado de los aprendizajes de los estudiantes.
- c. Los temas específicos demandados por los docentes.
- d. Las necesidades que surgen del contexto en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje (nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la I.E.)

SÍ	NO

7. Participa en actividades en equipos de docentes, programadas por la Red Educativa, para:

- a. Elaborar la programación en equipo.
- b. Reflexionar sobre el logro de los estudiantes.
- c. Intercambiar experiencias exitosas en la enseñanza aprendizaje.
- d. Estudiar/investigar/autoformarse en aspectos que le permitan mejorar su práctica docente.
- e. Desarrollar procesos de autoevaluación y/o coevaluación sobre el ejercicio docente.

SÍ	NO

8. La institución educativa cuenta con procedimientos definidos para la inducción de nuevos docentes respecto a:

- a. Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- b. Prioridades metodológicas que establece el PCIE.
- c. Roles de los actores educativos. (Reglamento Interno).
- d. Mecanismos de monitoreo y acompañamiento docente.
- e. Necesidades de aprendizaje de los estudiantes que atenderá.
- f. Estrategias para la inclusión de estudiantes con otros saberes.

SÍ	NO

9. La Institución Educativa:

- a. Aplica metodologías tradicionales de evaluación de los estudiantes.
- b. Desarrolla actividades de seguimiento al progreso del desempeño de los estudiantes.
- c. Desarrolla actividades de seguimiento como parte de un plan de monitoreo y evaluación de los aprendizajes.
- d. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de los aprendizajes que incluye instrumentos específicos.

SÍ	NO

10. La infraestructura de la Institución Educativa:

- a. Cuenta con aulas suficientes para el número de estudiantes.
- b. Cuenta con servicios higiénicos adecuados para los estudiantes y el personal.
- c. Reúne las condiciones para el desarrollo adecuado de las sesiones de aprendizaje.
- d. Responde a requerimientos de estudiantes con aprendizajes diferentes.
- e. Cuenta con espacios especializados para el desarrollo de competencias específicas: laboratorio, canchas deportivas, talleres y bibliotecas.

SÍ	NO

11. Los materiales de la Institución Educativa.

- a. Responden a las normas de seguridad y salubridad.
- b. Son suficientes para todos los estudiantes.
- c. Permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y aulas.
- d. Se adecuan a las diferentes necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

SÍ	NO

12. Se realizan reuniones y asambleas, donde los diferentes miembros de la comunidad escolar pueden:

- a. Intercambiar libre y respetuosamente opiniones sobre la I.E.
- b. Analizar los aspectos que dificultan las buenas relaciones entre sus miembros y proponer estrategias para mejorarlas.
- c. Analizar los aspectos del clima institucional que favorecen o dificultan la implementación de procesos de mejora.
- d. Compartir espacios de integración que buscan generar vínculos para mejorar el clima institucional.

SÍ	NO

13. Las instancias de participación existentes en la I.E. (CONEI, APAFA, Municipio Escolar) contribuyen desde sus roles, a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

- a. Participando en la aprobación de documentos de gestión.
- b. Participando en actividades del PAT, dentro y/o fuera del aula.
- c. Cumpliendo su rol de vigilancia.
- d. Facilitando la resolución de conflictos.
- e. Aportando ideas para mejorar el proceso.

SÍ	NO

14. La I.E. cuenta con mecanismos de comunicación con padres y madres de familia, como:

- a. Reuniones periódicas.
- b. Informes escritos (comunicados, citaciones)
- c. Boletas de información.
- d. Citas individuales con padres
- e. Buzón de sugerencias e iniciativas

SÍ	NO

15. La designación del Director se realiza de acuerdo al perfil y procedimientos establecidos por la comunidad educativa.

SÍ	NO
----	----

16. La I.E. cuenta con mecanismos para eliminar y/o prevenir casos de abuso, maltrato y/o discriminación como:

- a. Comités de vigilancia.
- b. Tratamiento y orientación específica en los momentos de tutoría.
- c. Consideraciones específicas en el Reglamento Interno
- d. Defensorías Escolares del Niño y del Adolescente (DESNAS).
- e. Intervención del CONEI/APAFA/Comités de Aula.

SÍ	NO
SÍ	NO
SÍ	NO
SÍ	NO
SÍ	NO

17. La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de:

- a. Servicios básicos: agua, desagüe y/o energía eléctrica.
- b. Ambientes físicos (laboratorios, biblioteca, espacios recreativos y deportivos)
- c. Infraestructura con acceso a las personas con aprendizajes diferentes.
- d. Servicio de internet.

SÍ	NO
SÍ	NO
SÍ	NO
SÍ	NO

18. Los aplicativos (SIAGIE, WASICHAY y PERUEDUCA) han permitido mejoras en la gestión educativa.

19. Periódicamente la I.E. informa sobre los gastos e inversiones realizadas para mejorar las condiciones que se brinda para el desarrollo integral del niño.

SÍ	NO
----	----

20. En el último año:

- a. He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los saberes de la comunidad.
- a. Los padres de familia y miembros de la comunidad han venido al aula a compartir con los estudiantes sus conocimientos experiencias y saberes relacionados con los temas programados.
- b. Hemos visitado a otras I.E. para conocer y/o reforzar aspectos desarrollados con los temas que estamos desarrollando.

SÍ	NO
SÍ	NO
SÍ	NO

21. Han tenido aplicabilidad las normas emanadas por el estado, durante el presente año escolar.

a. Ley General de Educación N° 28044.

SÍ	NO
----	----

b. Ley de Reforma Magisterial N° 29944.

SÍ	NO
----	----

c. Ley de Procesos Administrativos N° 27444.

SÍ	NO
----	----

d. Ley del Código de Ética de la Función Pública N° 27815.

SÍ	NO
----	----

e. Ley del Servicio Civil N° 30057.

SÍ	NO
----	----

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA					
Eje temático: SISTEMAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA					
Título: ESTADO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MULTIGRADO DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE CAJABAMBA Y PROPUESTAS PARA SU MEJORAMIENTO					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUB VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>PROBLEMA CENTRAL:</p> <p>¿Cuál es el estado actual de la gestión en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba?</p> <p>POBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Qué factores limitan el desempeño del director en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba?</p> <p>¿Cuáles son los factores que impiden el mejoramiento de la</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>- Analizar el estado actual de la gestión en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba, y plantear propuestas para mejorarlo.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>- Determinar los factores que limitan el desempeño del director en las instituciones educativas multigrado de educación primaria del distrito de Cajabamba.</p> <p>- Establecer las causas de la falta de comunicación entre docentes a fin de</p>	<p>HIPÓTESIS CENTRAL</p> <p>-La gestión en las Instituciones educativas multigrado, es diferente de las otras por el excesivo número de actividades que deben asumir y por la encargatura de funciones de los directores, siendo la calidad del servicio que brinda limitado.</p> <p>HIPÓTESIS NULA</p> <p>SISTEMA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>SUBHIPÓTESIS</p> <p>- Si el excesivo número de actividades limita el mejoramiento de la calidad, entonces la atención</p>	<p>V. INDEPENDIENTE</p> <p>-La gestión en las instituciones educativas multigrado.</p> <p>V. DEPENDIENTE</p>	<p>Aspecto técnico pedagógico</p> <p>- Planificación curricular</p> <p>- Desarrollo de la práctica pedagógica</p> <p>- Evaluación curricular</p> <p>- Actualización docente</p> <p>- Desarrollo personal y profesional</p> <p>- Investigación educativa</p> <p>Aspecto institucional</p> <p>- Organización de la institución</p> <p>- Responsabilidades de los diferentes actores</p> <p>- Relaciones interpersonales</p> <p>- Normatividad</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Aplicada, descriptiva e interpretativa.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>No experimental y transversal.</p> <p>POBLACIÓN MUESTRA</p> <p>45 II.EE. multigrado</p> <p>TÉCNICAS</p> <p>-Observación directa no participante</p> <p>- Cuestionario</p> <p>- Entrevista</p> <p>- Análisis documental</p>

<p>calidad de enseñanza aprendizaje? ¿De qué manera la falta de comunicación entre docentes repercute en la buena marcha de la institución educativa? ¿Qué limitantes impiden que el director realice una buena gestión? ¿Por qué las capacitaciones que se brindan no permiten el mejoramiento académico del alumnado?</p>	<p>mejorar la imagen institucional. - Relacionar el impacto de las capacitaciones con los bajos índices de logros educativos. - Identificar las limitaciones en la capacidad de gestión del director de la institución educativa multigrado.</p>	<p>educativa, al público y a las gestiones, es incipiente. - Si la falta de liderazgo del director impide el desarrollo de la institución educativa, entonces hay estancamiento y retraso. - Si las capacitaciones no son adecuadas al contexto, entonces la enseñanza que se brinda es de baja calidad. - Si las deficientes relaciones humanas en la institución educativa no permiten la coordinación y toma de decisiones mancomunada, entonces no hay mejoras de atención educativa. - Si el director carece de iniciativa y apoyo de los docentes y de los padres de familia en la gestión, entonces hay descredibilidad de la institución.</p>		<p>Aspecto administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos humanos - Manejo de recursos económicos - Manejo de recursos materiales - Supervisión interna - Cumplimiento de la normatividad <p>Aspecto comunitario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respuesta a las necesidades de la comunidad - Relaciones de la escuela con su entorno - Padres y madres de familia - Organizaciones de la localidad -Red educativa 	
--	--	---	--	--	--