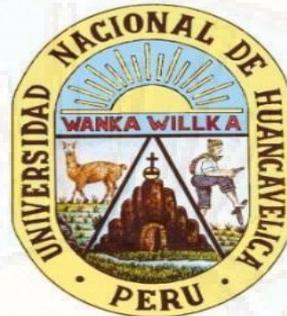


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
(CREADA LEY N° 25265)



FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE COMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTOR Y
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL (GESTIÓN EDUCATIVA)

PRESENTADO POR:

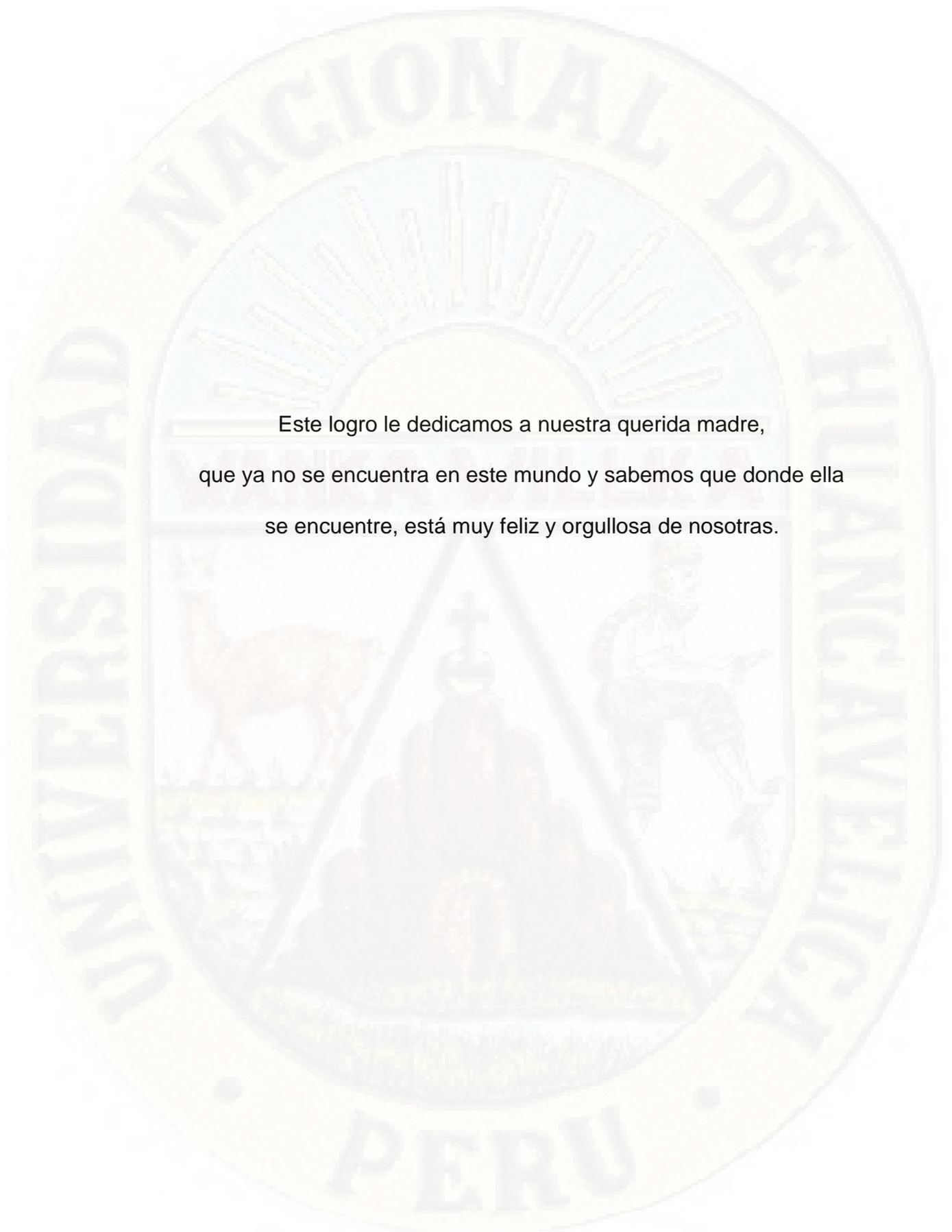
SAAVEDRA HUILLCAS, ESTHER YECELA
SAAVEDRA HUILLCAS, MARIETA ANANI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

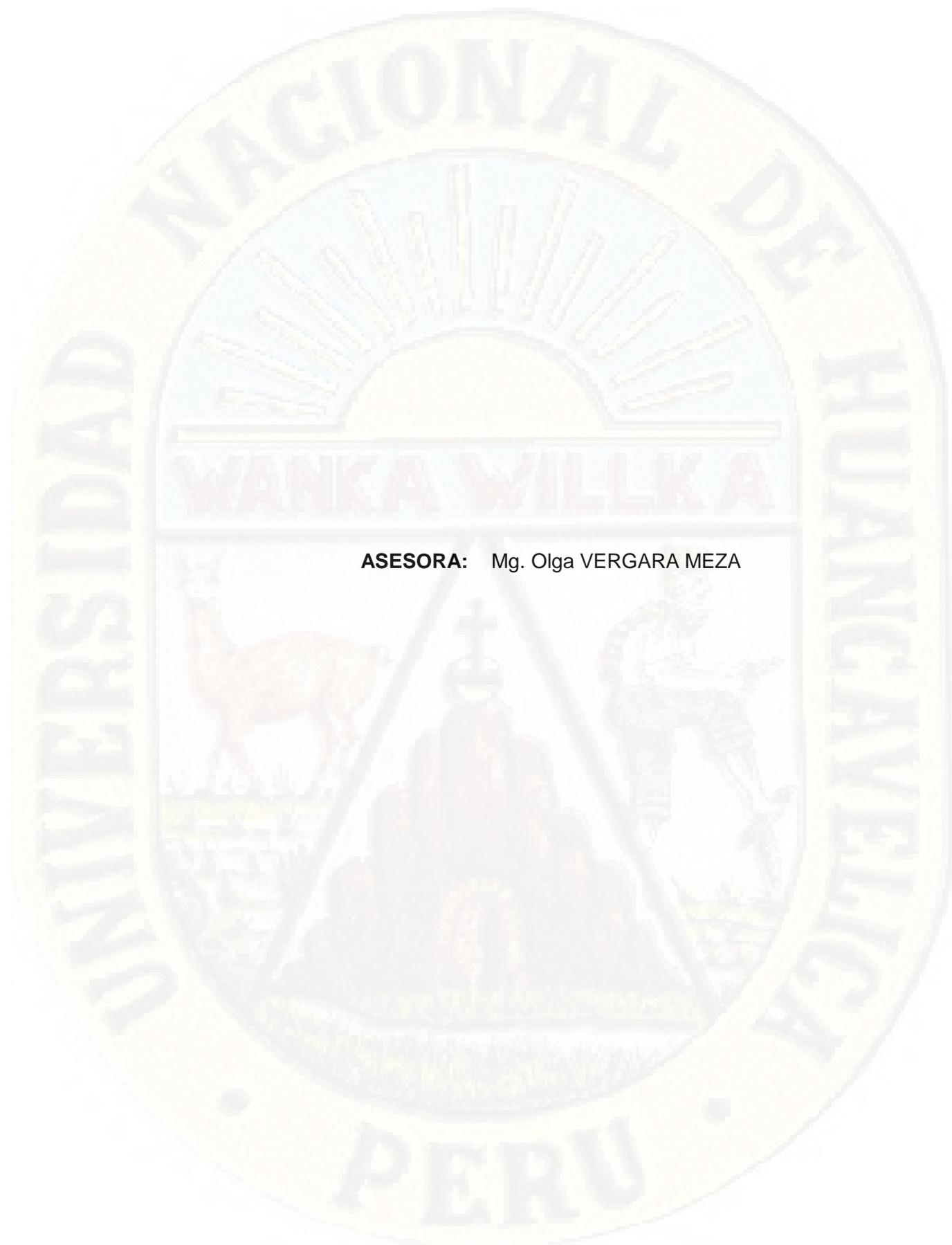
BACHILLER EN EDUCACIÓN

HUANCABELICA-PERU

2018



Este logro le dedicamos a nuestra querida madre,
que ya no se encuentra en este mundo y sabemos que donde ella
se encuentre, está muy feliz y orgullosa de nosotras.



ASESORA: Mg. Olga VERGARA MEZA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación que lleva por nombre “GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES” tuvo como objetivo general: Determinar el tipo de relación que existe entre gestión escolar del director y el desempeño laboral de los docente; y como objetivos específicos: determinar el tipo de relación que existe entre gestión escolar del director y la dimensión pedagógica de los docentes; determinar el tipo de relación que existe entre gestión escolar del director y la dimensión cultural de los docentes y determinar el tipo de relación que existe entre gestión escolar del director y la dimensión política de los docentes. La investigación bibliográfica muestra que el liderazgo pedagógico del director es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después del desempeño docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad del desempeño docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es decisivo.

Palabras clave: Gestión, desempeño, laboral y docentes.

ABSTRACT

The research work that is called "SCHOOL MANAGEMENT OF THE DIRECTOR AND LABOR PERFORMANCE OF TEACHERS" had as a general objective: Determine the type of relationship that exists between school management of the principal and the teacher's work performance; and as specific objectives: determine the type of relationship that exists between the school management of the director and the pedagogical dimension of the teachers; determine the type of relationship that exists between school management of the director and the cultural dimension of teachers and determine the type of relationship that exists between school management of the director and the political dimension of teachers. Bibliographic research shows that the pedagogical leadership of the principal is the second factor influencing learning achievements after teacher performance, that is, has a degree of real and undeniable influence on student learning. This action of the managers is indirect, since it is the teacher who exercises a direct action. However, the areas of influence of the manager are key to the improvement of learning, the quality of teaching performance, working conditions and the operation of the school, so it can be said that the role of the manager in the improvement of The quality of the school is decisive.

Keywords: Management, performance, labor and teachers.

ÍNDICE

Carátula	
Dedicatoria	
Asesora	
Resumen	
Índice	
Introducción	

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Formulación del problema.....	11
1.3 Objetivos de la investigación.....	11
1.4 Justificación.....	12

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Bases teóricas	
2.2.1 Concepto de gestión.....	16
2.2.2 Gestión escolar.....	18
2.2.2.1 Gestión de los procesos pedagógicos.....	20
2.2.2.2 Convivencia democrática e intercultural.....	21

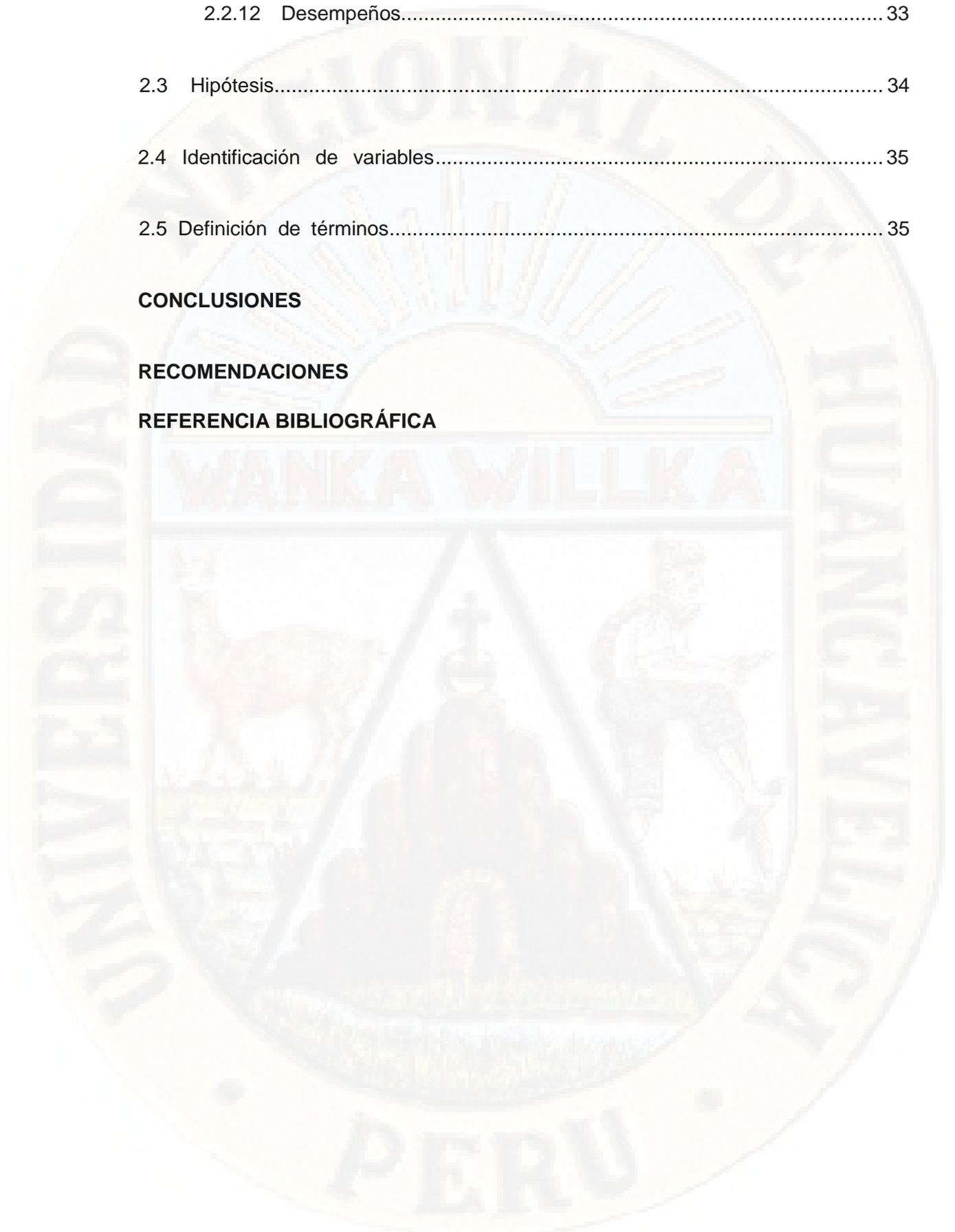
2.2.2.3 Vínculo entre la familia, la escuela y la comunidad.....	21
2.2.3 Concepto de líder	22
2.2.4 Liderazgo del director.....	23
2.2.5 Liderazgo pedagógico.....	25
2.2.6 Estilo de liderazgo del director.....	26
2.2.6.1 Estilo autocrático	27
2.2.6.2 Estilo paternalista	27
2.2.6.3 Estilo permisivo	28
2.2.6.4 Estilo democrático	28
2.2.7 Desempeño del director en los centros educativos.....	29
2.2.8 Concepto de docente	30
2.2.9 Dimensiones específicas de la docencia.	
2.2.9.1 Dimensión cultural	31
2.2.9.2 Dimensión política	32
2.2.9.3 Dimensión pedagógica	32
2.2.10 Dominios	32
2.2.11 Competencias.....	33

2.2.12 Desempeños.....	33
2.3 Hipótesis.....	34
2.4 Identificación de variables.....	35
2.5 Definición de términos.....	35

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA



INTRODUCCIÓN

El trabajo monográfico “GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES”, se desarrolló considerando que la educación a nivel mundial, ha sufrido cambios y transformaciones significativas, convirtiéndose en un verdadero reto para la nueva gerencia, tomando en cuenta que, se debe aprender cómo trabajar efectivamente en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, todo lo cual constituye actualmente los aspectos importantes de un gerente Castillo (2008).

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder directivo es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades.

Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las y los docentes que buscan garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Sin docentes los cambios educativos no son posibles. El desempeño docente en los últimos años se ha visto afectada por diversos factores, uno de ellos es la formación docente, el aspecto económico, la poca motivación por la profesión elegida y no contar un directivo que practique un liderazgo pedagógico.

En este contexto se consideró oportuno realizar una investigación, donde se busca determinar si existe relación entre la gestión escolar del director y el desempeño laboral de los docentes.

El presente informe de investigación consta de cuatro capítulos: El primero está constituido por el planteamiento del problema, en la segunda marco teórico, la tercera la metodología de la investigación y cuarto está referido a los resultados del estudio, finalmente se presenta conclusiones, recomendaciones y anexos.

LAS AUTORAS.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la educación, ha sufrido cambios y transformaciones significativas, convirtiéndose en un verdadero reto para la nueva gerencia, tomando en cuenta que se debe aprender cómo trabajar efectivamente en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollando una buena reputación con los colegas, todo lo cual constituye actualmente los aspectos importantes de un gerente.

Dado que en la actualidad explica Castillo (2008), las instituciones escolares se conciben como una empresa, su modelo de gestión debe dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos, pues se considera a sus directivos como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades, entre las que cabe mencionar el desarrollo de un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir el talento humano de su organización educativa para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas.

Es por ello que la acción gerencial del director debe estar sustentada en un liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presenten en la institución, el cual se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo, así como generar estrategias efectivas para propiciar la optimización del desempeño laboral del personal.

El Marco del Buen Desempeño Directivo señala:

- La escuela requiere cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad, para ello el liderazgo del equipo directivo es fundamental.

- La gestión escolar tiene como reto dinamizador los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida escolar lo que conlleva crear y recrear una forma de hacer escuela.

Por lo mencionado, Medina (2010) considera que, resultan prioritario de quienes ocupan cargos directivos el conocimiento necesario en material gerencial, el cual le proporciona las herramientas para conducir adecuadamente la organización.

El director debe estar capacitado para tomar las decisiones más pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, gerenciar, asignar responsabilidades e inspirar respeto, confianza, cooperación, elementos claves para influir en el comportamiento de los docentes mejorando su desempeño laboral.

El papel del director es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva, es decir para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida. Con la reforma educativa se inicia un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar; pasó a una visión centrada en la efectividad de la acción directiva en beneficio de los estudiantes, de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacía una visión centrada en los procesos pedagógicos.

La provincia de Cañete viene presentando una debilidad relacionado a la organización y dirección de los centros educativos al no dar respuesta adecuadas a las necesidades educativas de la sociedad.

Es por esta razón que se requiere de directivos con conocimientos gerenciales que le permitan el logro de las acciones para conducir con acierto las instituciones guiando al personal a mejorar su desempeño, así como poseedor de una actitud positiva ante los cambios educativos y con disposición a una formación permanente.

Esto se sustenta en lo expresado por Sambrano y Steiner (2007) "La educación exige profesionales capaces de continuar su actualización. Aprendizajes

permanentes con habilidades para aprender – aprender, capacidad de producir o utilizar conocimientos” (p.19).

Dentro de las instituciones donde se ha observado estas debilidades en cuanto a la gestión educativa, podemos mencionar la Institución Educativa N° 20976 “Miguel Grau Seminario” ubicado en el Centro Poblado Nuevo Cañete.

En ese sentido, existe la presunción de que el directivo no está asumiendo sus funciones adecuadamente en cuanto al cumplimiento de su gestión gerencial, pues las opiniones expresadas de manera informal por el personal docente señalan la ausencia de planificación actualizada repitiéndose la misma todos los años sin tomar en cuenta las necesidades de la institución.

Asimismo, se evidenció que no se realiza el correspondiente control de las actividades ejercidas por el docente, por el cual no se toman las medidas correctivas necesarias para ofrecer un servicio educativo eficaz y eficiente. Además el directivo pareciera no delegar funciones ni responsabilidad al personal, generando malestar en este quien asume una actitud apática ocasionando quizás una disminución del desempeño laboral del profesorado.

Con base en los planteamientos anteriores, esta investigación pretende analizar el liderazgo del director y el desempeño docente de la Institución Educativa N° 20976 “Miguel Grau Seminario”, ubicado en el Centro Poblado Nuevo Cañete.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué relación existe entre gestión escolar del director y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 20976 –“Miguel Grau Seminario”?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Objetivo General**
Determinar el tipo de relación que existe entre gestión escolar del director y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 20976 –“Miguel Grau Seminario.

- **Objetivo específico**

- a) Determinar el tipo de relación que existe entre gestión escolar del director y La dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. N° 20976 –“Miguel Grau Seminario
- b) Determinar el tipo de relación que existe entre gestión escolar del director y La dimensión cultural de los docentes de la I.E. N° 20976 –“Miguel Grau Seminario
- c) Determinar el tipo de relación que existe entre gestión escolar del director y La dimensión política de los docentes de la I.E. N° 20976 –“Miguel Grau Seminario.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto de investigación se considera importante, por cuanto se considera que la gestión del director y su estilo de liderazgo son un aspecto clave, que determina otros procesos al interior de la escuela, con efectos en el desempeño de los docentes y el rendimiento académico.

Por otro lado la importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha contribuido a que esta variable se constituya en un factor primordial en la puesta por mejorar la educación; por ello se ha convertido en una prioridad en las agendas de las políticas educativas a nivel mundial.

Durante la última década, el papel del director en la escuela ha logrado visibilizarse gracias al proceso de descentralización educativa que se ha venido implementando.

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas.

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados de los estudiantes y en el desempeño de los docentes.

Ante esto, Barber y Mourshed (2008) mencionan que aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.

De allí que el proyecto de investigación sea de carácter relevante para la colectividad no solo local sino provincial, porque permite conocer de manera clara y detallada el liderazgo ejercido por el directivo de la Institución Educativa seleccionada, afianzando su rol protagónico al momento de aplicarla dentro de su organización escolar.

Por tanto se justifica desde los siguientes puntos de vistas:

1. Teórico: Porque pretende reflejar la conceptualización del liderazgo del personal directivo, tomando en cuenta su cumplimiento para el manejo eficaz de la organización, siguiendo los lineamientos emanados del ente rector, así como el desempeño laboral del profesorado según los roles asignados.
2. Práctico: Por cuanto permite a la institución seleccionada mejorar el servicio que ofrecen al introducir cambios en la gestión gerencial de los directivos y propiciar un mejoramiento del desempeño laboral del profesorado, como resultados del análisis de los datos aportados por la población.
3. Social: Por cuanto contribuirá al fortalecimiento de las organizaciones educativas con el apoyo de una acción directiva la cual permita mejorar el desempeño laboral del profesorado.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.2. ANTECEDENTES

El marco teórico referencial que sustenta el proyecto de investigación está bajo trabajos de investigación similares.

2.2.1 A nivel Internacional

Vargas (2010) “**Gestión Pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos**”, fue presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima, como requisito para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención de gestión en la educación. Al finalizar la investigación sobre gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos, llegó a las siguientes conclusiones:

1.- La institución educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo. La política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Los docentes de la institución educativa reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa.

2.- Los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, contribuyen a la construcción del clima organizativo- institucional positivo, el liderazgo participativo de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad para realizar innovaciones. El liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye a la eficacia en el logro de los objetivos de la gestión pedagógica.

Carilla (2006) **“El director escolar, necesidades formación para un desempeño profesional”**, fue presentado en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona para optar su Grado de Doctor.

En esta investigación, la identificación de necesidades formativas se articula en tres ejes principales: El director, la escuela y la sociedad. La intencionalidad del estudio es hacer confluir las necesidades individuales de formación de los directores escolares con las necesidades de la escuela como organización y las necesidades sociales, todo esto desde la perspectiva del cambio educativo, de las propuestas teóricas en torno a la configuración de una nueva escuela y las demandas sociales conformadas en relación a los nuevos entornos educativos.

Gonzales (2013) **“Liderazgo el director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas”**, fue presentado en la Universidad Santa María Decanato de Postgrado y Extensión y Dirección de Investigación Especialización en Gerencia Educativa el trabajo de investigación. Esta investigación se ubica en el área de la Gerencia Educativa, línea de investigación Sociedad Educadora y Estado Docente, referida al liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes, planteándose como objetivo general analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt estado de Zulia, donde se evidenciaron debilidades en el liderazgo ejercido por el personal directivo las cuales inciden en el desempeño laboral de los docentes, por cuanto estos manifiestan no ser dirigidos de manera adecuada impidiendo su desempeño idóneo al imponer su voluntad en la realización de actividades. El estudio se sustenta en autores quienes definen liderazgo como proceso de influencia en el que algunos individuos mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común.

Freire y Miranda (2014) **“El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico”**. El presente estudio utiliza información del estudio longitudinal Niños del Milenio datos del 2006 y el 2009 junto con información proveniente de la encuesta escolar del 2011, con el fin de explorar si el liderazgo pedagógico del director tiene un efecto

significativo sobre el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas de matemática y comprensión lectora.

2.2.2 A nivel nacional

Zarate (2011) **“Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”** presentado ante la facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria, llegó a las siguientes conclusiones:

1.- De la investigación realizada se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativo.

Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primario se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

2.- Concluimos que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.

3.- En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que despliega el líder director en su labor en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa como consecuencia del desempeño docente en sus dimensiones profesionales, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una relación de dependencia.

Yábar (2013) **“La gestión Educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”**, presentada en la facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado Académico de Magíster en

Educación con mención en Gestión Educativa. Donde se llegó a la siguiente conclusión:

1.- Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R2 de Spearman es 0.564 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa.

2.- Existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R2 de Spearman es 0.3114 lo que nos indica que el 31.14% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Evaluación de la Gestión educativa.

3.- Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R2 de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa.

4.- Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R2 de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa.

2.2.3 A nivel local

Se contrastó en los catálogos de las bibliotecas de la Universidad Nacional de Huancavelica y en los Institutos, donde no se encontró resultados de trabajos de investigación relacionados con la variable de estudio del trabajo monográfico.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Concepto de gestión

El término de gestión pertenece al ámbito directivo, al ámbito de las tareas de un líder para lograr los objetivos planteados por una organización en particular.

El origen etimológico de la palabra, es proporcionada por Rementería (2007) que establece que gestión proviene del latín gestio, término que aduce a la acción de administrar. Es decir, una actividad profesional que busca establecer objetivos y medios de su realización, sin embargo requiere de que se precisen la organización de sistemas, se elabore una estrategia de desarrollo e incluir la ejecución de la gestión de personal.

Rodríguez (2011) señala que la gestión ha reemplazado a la administración, en el sentido de que implica una aproximación más activa, práctica, con énfasis en la estrategia, el liderazgo, establecimiento de prioridades, visión y misión, el fomento a la innovación, asumir los riesgos por la actividad, promueve el desempeño e invita a ser más emprendedor.

Sonia Lavín (2007) plantea ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: Gestión burocrática, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada; y gestión de la calidad, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistemática y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las persona, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo de una institución en vista de la mejora de la misma.

La gestión de acuerdo con Uribe (2005), se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz aquella capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes.

Como una estrategia para comprender el concepto de gestión, Brandstadter (2007) propone una lista de dimensiones que están contenidas en el vocablo, afirmando que gestionar es:

- Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.
- Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversiones enriquecedoras y productivas.
- Construir un futuro.
- Construir vínculos.
- Instalar una cultura de liderazgo.
- Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.
- Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.

El diccionario de la Real Academia Española de la lengua, presenta a la gestión como una acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición gestión y administración no son sinónimas. Esto significa que puede existir práctica administrativa sin que haya prácticas de administración. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para algunos autores como en el caso de Valentina Cantón, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto, otra de las condiciones de la práctica de la gestión educativa requiere reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

2.2.2 Gestión escolar

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones.

El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, en las que se pueden encontrar:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcional.
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad de recursos.
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

La educación en el país tienen un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad.

La escuela constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), no obstante su situación varía de acuerdo con el contexto en se ubica. La mayoría de las escuelas tienen carencias y presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de los estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral, lo que amerita una toma de acción urgente para impulsar a que cumpla la función que le corresponde.

Las investigaciones sobre escuelas eficaces centran su atención en la necesidad de poner a la institución educativa y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas, de modo que se fortalecen así los procesos de enseñanza, la calidad de liderazgo y la gestión escolar, en procesos tan complejos como el logro de la autonomía escolar o el fortalecimiento de la participación social (OCDE, 2010).

En tal sentido, las escuela que queremos propone alcanzar un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes como de la propia escuela.

Se proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de:

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

Se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad. Así se organiza el modelo de escuela en tres componentes, cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todas y todos los estudiantes:

- Gestión de los procesos pedagógicos.
- Convivencia democrática e intercultural.
- Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad.

2.2.2.1 Gestión de los procesos pedagógicos

Está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprenden el colectivo de una escuela- liderado por el equipo directivo para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, se

construye una visión común de toda la comunidad que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsable del logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Así también la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia.

2.2.2.2 Convivencia democrática e intercultural

Está como un conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de todas y todos los estudiantes y promueva la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así las relaciones interpersonales basadas en el buen trato son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad. Estas fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente.

En la escuela se construye normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para logran un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales.

2.2.2.3 Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad

Implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye tanto a la mejora de los aprendizajes como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida. Por ello, en una gestión escolar- centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la

comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común. Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando así un trabajo conjunto y organizado con los miembros de la comunidad.

La secretaria de Educación Pública define la gestión escolar como una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (SEP, 2001).

La gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada Unidad Educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad y entorno educativo. Se puede también definir como un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en –para la comunidad.

2.2.3 Concepto de Líder

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independiente de su posición social, de sus cargos o funciones.

Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más características del líder es la ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

Desde el punto de vista de Ander –EGG y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo.

Además su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

UNE (2004) señala que el líder, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la acepción voluntaria de sus seguidores.

2.2.4 Liderazgo del director

Entender lo que es el liderazgo y el estilo de liderazgo de un directivo educativo, es un paso importante en la solución de problemas de las instituciones educativas. Hasta ahora no existe una definición universal de este, dada la complejidad del tema. En este sentido, Ivancevich (2009) define el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización, los cuales producen efectos significativos de efecto directo sobre las metas difíciles.

Por su parte, Robbins (2008) define el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida. Por lo antes expuesto, puede concebirse el liderazgo como las características de quienes dirigen y orientan a otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en el logro de los objetivos.

El liderazgo es la práctica cotidiana de la mejora (Elmore 2008) Día a día construimos y mejoramos nuestro trabajo y mientras sea más compartido el liderazgo entre los docentes y directivos, este influirá más en los procesos, en la organización y en la cultura.

El liderazgo es la cualidad esencial de los directivos, si desean diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad.

Pittinsky (2009) subraya que el líder ha de propiciar la coordinación y la consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el máximo compromiso de todas las personas implicadas; de destaca el valor de la alofilia, que propicia actitudes favorables hacía todos los miembros del equipo.

Por su parte Morales (2012) considera que la función de los líderes ha de basarse en el fomento de la confianza mutua y en el desarrollo de las relaciones positivas entre todas las personas implicadas en el programa y en las instituciones educativas.

El líder ha de estimular el potencial emocional y lograr un adecuado equilibrio entre el desempeño de las tareas que lleva a cabo y su base emocional, que le sirve de apoyo continuo ante posibles impactos no controlados del programa. (Medina 2013)

Para lograr una gestión efectiva el director debe cumplir dos funciones estratégicas según el documento sobre “Dirección Escolar efectiva” (MINEDU 2008 del Salvador)

1.- Director –gerente: El director es el gerente del Centro Educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como dar cuentas a la comunidad. El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

- Representante de la institución y el Ministerio.
- Líder motivador y negociador.
- Gestor de recursos.
- Organizador y planificador de acciones.
- Evaluador.
- Dinamizador de la información.
- Auto evaluador de su desempeño profesional.

2.- Director líder pedagógico: El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, para lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio de aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas

entre sí, más bien integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. El director como líder pedagógico asume los roles siguientes:

- Gestor del currículo.
- Promotor del cambio.
- Monitorea indicadores educativos.

López Yáñez (2003) señala que el liderazgo no puede adscribirse exclusivamente al rol del director, sino que reside en el conjunto de la escuela, así el liderazgo distribuido se define como la acción de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.

(De Vicente, 1998; Contreras 1998; Lorenzo 2004). En esta perspectiva, el liderazgo se construye en base a las interacciones de los participantes de una organización. Esta concepción de liderazgo distribuido o compartido rompe la dualidad de líder –seguidores para potenciar la idea de un liderazgo ejercido por todos los miembros de la organización.

En esta lógica López Yáñez (2003) menciona los rasgos más importantes de este enfoque:

- Son los grupos, más que los individuos, los lugares donde tiene lugar y se desarrolla el liderazgo, fundamentalmente a través de las interacciones entre los miembros que integran una organización.
- El liderazgo se entiende como una propiedad organizativa que como una prerrogativa individual. El liderazgo constituye una destreza o actividad, una función desarrollada a través de los distintos roles de la organización y no como un conjunto de acciones asociadas a una determinada posición o rol.
- El papel del director consiste fundamentalmente en liderar a otros para que se lideren a sí mismo, estimular a los participantes para que se conviertan en líderes.

2.2.5 Liderazgo pedagógico

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influya, inspire y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de

los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la Institución Educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar 1997).

En este sentido, asumimos la gestión escolar como el “Conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995) La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de las escuela”

(Leithwood, 2009) Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo formal o informal participan en un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

2.2.6 Estilos de liderazgo del director

Es importante destacar que el estilo de liderazgo es el patrón de conducta que establece un líder para llevar a los miembros de la organización en la dirección apropiada. En ese sentido, los gerentes de las instituciones educativas deben tomar en cuenta el estilo de liderazgo propicio para un mejor desempeño en su cargo, así como tratar de satisfacer las necesidades y expectativas de sus empleados con el propósito de motivarlos en forma efectiva, adoptando diferentes patrones de comportamiento en su gestión.

En relación a lo antes señalado, Morales (2011) señala que cualquier tendencia sobre el liderazgo debe basarse sobre la aceptabilidad y apertura a nuevos aprendizajes, así como la flexibilidad en el pensamiento, debido a la necesidad de obtener beneficios, alcanzar objetivos acorto, mediano plazo, requerido por las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo cual el líder de una organización debe considerar lo siguiente:

1. Crear una filosofía de liderazgo en el individuo, es decir a todos los miembros de la comunidad educativa como sujetos del proceso de formación, con objetivos personales, que siente y tiene vida propia diferente al colectivo, aun cuando hace vida en él.
2. Comprender que el liderazgo tienen lugar en la comunidad del conocimiento, la cual vislumbra como un ambiente competitivo, donde prevalece la tecnología de la información como piedra angular en los procesos.
3. Desarrollar estrategias con visión a largo plazo, aunque las acciones se ejecuten en y para el ahora.

2.2.6.1 Estilo autocrático: Al respecto este estilo se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos técnicos o las actividades del puesto; se centra en

complementar la tarea, usando la supervisión cercana para verificar la ejecución de las tareas usando procedimientos específicos. Este estilo gerencial enfatiza las sanciones, adoptando actitudes dominantes y de superioridad con el personal. El estilo autocrático no corresponde hoy a la dinámica de las instituciones educativas pues en ellas cada vez se hacen más necesarios procesos de concertación, participación y toma de decisiones colegiadas en los que se incluye a docentes, estudiantes, padres de familia, egresados y comunidad.

2.2.6.2 Estilo paternalista: Según Gibb (1981), este tipo de directivo es amable, paternal y cordial ante muchas de las necesidades de la comunidad educativa y la institución, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre de ellas y por el bien de ellas.

Lo anterior significa que el directivo paternalista consulta, pero finalmente es él quien toma las decisiones. Es efectivo en la medida en que evita las discordias; además es protector, se asume en el rol de padre porque no quiere que su equipo de trabajo tome las decisiones equivocadas. Por eso, este tipo de directivo no delega; piensa que nadie más puede conducir la institución como él lo hace.

2.2.6.3 Estilo permisivo: “Dirigir es no dirigir” es quizás la frase que define mejor al directivo permisivo o laissez faire, quien se caracteriza por la ausencia de dirección, la inactividad, el individualismo y la permisividad. Un directivo con estilo permisivo deja que la institución tenga una completa libertad para tomar decisiones, sin ninguna guía, control o ayuda, y sin evaluar si la gente está realmente preparada para asumir ciertas responsabilidades.

Es el tipo de directivo que todo lo permite y privilegia la toma de decisiones más individuales que colectivas. En este tipo de dirección no hay interés ni por las tareas, ni por las personas, lo que significa que hay una ausencia de dirección. Además en su actuación evade los conflictos y la toma de decisiones colectivas, lo que tiene efectos negativos sobre la motivación y el interés por el trabajo.

2.2.6.4 Estilo democrático: Desde esta perspectiva, señala Chiavenato (2008), el gerente democrático debate con el grupo las directrices y las decisiones haciendo que los empleados esbocen las reglas así como las técnicas para alcanzar los objetivos. Es el estilo empleado cuando el director consulta a los

subordinados, pidiendo sugerencias, tomándolas en cuenta antes de tomar decisiones, descentralizando la autoridad.

El directivo democrático se caracteriza por tomar conjuntamente las decisiones con sus colaboradores a través de estrategias como la participación y el consenso. Para el directivo democrático el crecimiento y desarrollo de los miembros de la comunidad educativa es de vital importancia, por eso el liderazgo es compartido y se distribuye entre los diferentes actores de la institución, porque el directivo considera que su equipo de trabajo posee la responsabilidad, la madurez y la competencia necesaria para asumir sus compromisos con el Proyecto Educativo Institucional.

2.2.7 Desempeño del director en los centros educativos

Gordillo (2008), afirma, que el director como líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que a él le corresponde establecer las condiciones que proporcionan un ambiente de trabajo favorable. Para lo anterior es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas de cada uno de los integrantes y los requerimientos establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos.

También es indispensable conocer con amplitud la forma en cada uno de los miembros participa en el buen funcionamiento del centro educativo respecto a las metas y objetivos comunes.

La aportación del campo de las relaciones humanas sobre el particular señala que la calidad en la participación de cada individuo está estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y a los objetivos del grupo. Entre los orígenes del interés al trabajo podemos identificar: Las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad.

Con la finalidad de que el director del centro educativo promueva y fomente las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, a continuación se presenta las siguientes sugerencias:

1. Asegúrese que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas de trabajo común.
2. Haga explícita la delimitación de funciones y actividades del personal a su cargo cuando se determinen objetivos y metas particulares.

3. Comparta las experiencias e ideas de todos los docentes cuando estas contribuyan al logro de los objetivos planteados.
4. Proporcione la información necesaria al personal a su cargo, para orientar en forma adecuada el desarrollo de las actividades.
5. Establezca y mantenga los canales de comunicación internos y externos a fin de facilitar el trabajo del personal y de las comisiones respectivas.
6. Familiarícese de manera amplia con todo el medio social en el que se desenvuelve las actividades del centro educativo.
7. Fomente el trabajo en grupo con el fin de proporcionar la solidaridad y promueva la unión entre todos los integrantes de la comunidad escolar.
8. Promueve las reuniones frecuentes entre los miembros del grupo para comentar y comunicar avances y problemas en el trabajo, a la vez que intercambian puntos de vista para mejorar el funcionamiento de la comunidad educativa.
9. Fomente el respeto a la opinión ajena facilitando que todos puedan expresar sus ideas, las que serán escuchadas como un aporte valioso para el grupo de trabajo.
10. Muestre disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades que tienen encomendadas.
11. Participe junto con su personal en la realización de actividades creativas, culturales y deportivas.
12. Fomente entre el personal a su cargo el respeto y la ayuda mutua como elementos que favorecen la integración del grupo.
13. Fomente la colaboración y el compañerismo entre los miembros de su personal para la solución de problemas personales y laborales.
14. Muestre auténtico respeto al establecer la relación con el personal a su cargo y con el alumnado siendo amable, cordial, cortés, franco y seguro de sí mismo.

2.2.8 Concepto de docente

Para Orellana (2003), el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno.

Según el Marco del Buen Desempeño Docente señala que se reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Como expresión de esta complejidad, la docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones: Su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar.

También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida.

2.2.9 Dimensiones específicas de la docencia

Identificamos en la docencia tres dimensiones específicas, que articuladas entre sí, configuran el ejercicio de la profesión, como una actividad que cumple simultáneamente una función cultural, política y pedagógica.

2.2.9.1 Dimensión cultural

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

2.2.9.2 Dimensión política

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

2.2.9.3 Dimensión pedagógica

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórica – práctica, que le permita apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica, que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, es decir, de tener presentes que el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación es la finalidad que da sentido al vínculo a través del cual se educa.

En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales:

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

- b) El liderazgo motivacional:** Que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

c) La vinculación: Que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente “vínculo” significa “atadura” y “compromiso” y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

2.2.10 Dominios

Los dominios definidos en el Marco del Buen Desempeño del Directivo se entiende como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir, son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además son interdependientes, ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso de enseñanza- aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y la comunidad.

El dominio orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizarán los maestros.

2.2.11 Competencias

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “mas” que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y a comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones (Ministerio de Educación, 2012 p.21)

Según el currículo nacional 2016 la competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un

propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. Ser competente suponen comprender la situación que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla. Esto significa identificar los conocimientos y habilidades que uno posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones; y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada.

Asimismo, ser competente es combinar también determinadas características personales, con habilidades socioemocionales que hagan más eficaz su interacción con otros. Esto le va exigir al individuo mantenerse alerta respecto a las disposiciones subjetivas, valoraciones o estados emocionales personales y de los otros, pues estas dimensiones influirán tanto en la evaluación y selección de alternativas, como también en su desempeño mismo a la hora de actuar.

2.2.12 Desempeño

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012 a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, como la observación, entrevista) o cuantitativas (con un tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción, cuestionarios, lista de cotejo etc) Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición) la mayoría de los desempeños son evaluados con observación in situ.

2.3 HIPÓTESIS

Hipótesis general:

La gestión escolar del director se relaciona de manera directa con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 20976 “Miguel Grau Seminario”

Hipótesis específica

- a) Existe una relación directa entre gestión escolar del director y La dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. N° 20976 –“Miguel Grau Seminario.
- b) Existe una relación directa entre gestión escolar del director y La dimensión cultural de los docentes de la I.E. N° 20976 –“Miguel Grau Seminario
- c) Existe una relación directa entre gestión escolar del director y La dimensión política de los docentes de la I.E. N° 20976 –“Miguel Grau Seminario.

2.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente:

Gestión escolar

Variable dependiente:

Desempeño docente

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Gestión escolar

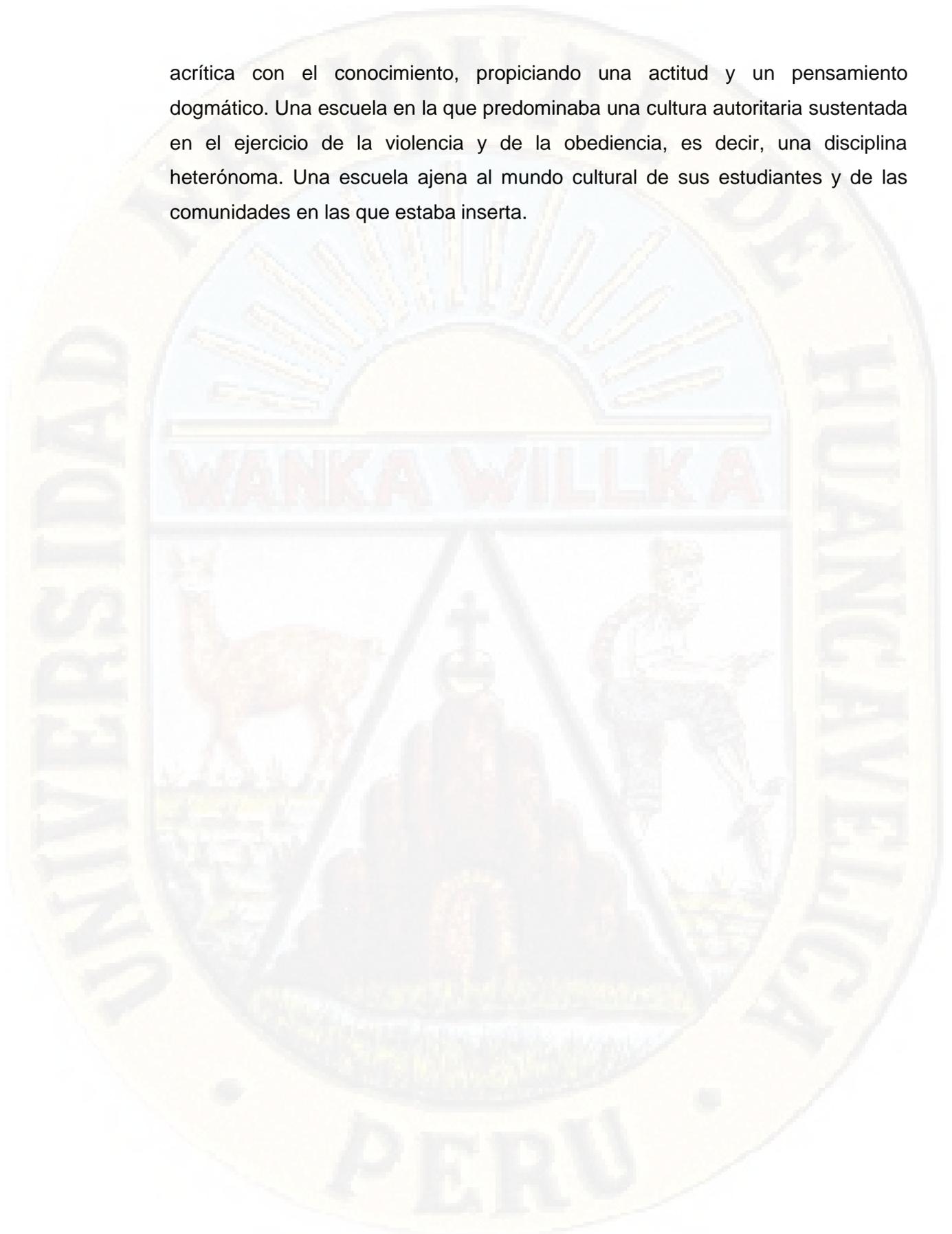
El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión. La gestión siempre requiere de un responsable y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable debe tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero la gestión no se reduce a la función del director, sino que pone dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo al comunidad externa.

Desempeño docente

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

Hoy en nuestro país y el mundo requiere que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación

acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmático. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta.



CONCLUSIONES

1. De la investigación realizada se concluye que existe una relación directa entre la gestión escolar del director y el desempeño docente de la Institución Educativa N° 20976 "Miguel Grau Seminario" del Centro Poblado Nuevo Cañete, ya que se observa que el 70% de los docentes están totalmente en desacuerdo con la gestión escolar del director que presentan en sus dimensiones: Institucional, Administrativo, Pedagógico y Comunitario.
2. Podemos concluir que el desempeño docente en sus dimensiones cultural, política y pedagógica según los resultados de los instrumentos aplicados, 40 estudiantes están de acuerdo con el trabajo que vienen realizando sus maestros.
3. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del director es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es decisivo.
4. Se concluyó que los directivos no implementan una gestión escolar que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar

RECOMENDACIONES

- 1) La designación de los cargos directivos deben ser evaluados de manera detallada considerando la experiencia, el desempeño laboral en sus dimensiones: Institucional, Administrativo, Pedagógico, y Comunitario. Estos cargos deben ser asumidos por profesionales idóneos que demuestren liderazgo pedagógico y compromiso con la Institución Educativa y no vean su beneficio personal.
- 2) El directivo debe realizar el monitoreo y el asesoramiento de forma sistemática y continua para gestionar una Institución Educativa, orientada a lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.
- 3) Coordinar actividades conjuntas, que permitan a los directivos y a los docentes una participación conjunta en la toma de decisiones de carácter pedagógica, con miras al cumplimiento de los objetivos de la IIEE.
- 4) El líder director, los docentes y alumnos conjuguen acciones para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director siendo necesario renovar estudios de especialización en forma periódico de temas relacionados a la parte pedagógica y gestión.
- 5) Unificar criterios en la estructura de la planificación didáctica y aplicar estrategias de enseñanza con enfoques constructivistas para lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caribe, O. R. (2005). Protagonismo Docente en el Cambio Educativo . PRELAC , 10-22.

Cavassa, C. (2004). La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas . México : LIMUSA S.A. GRUPO NORIEGA EDITORES .

EDUCACIÓN, M. D. (2014). Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas. Lima .

EDUCACIÓN, M. D. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo . Lima .

EDUCACIÓN, M. D. (2015). Marco del Buen Desempeño Docente . Lima .

Navarro, M. A., y Lladó , D. M. (2014). La Gestión Escolar una aproximación a su estudio . Estados Unidos : Palibrio LLC.

Electrónicas

www.tdx.cat/bitstream/10803/5046/1/saet1de1.pdf

www.gestiopolis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-

www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf