

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL**



**“GESTIÓN ESCOLAR DE LAS DIRECTORAS DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE  
LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2016”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**YENNY JOHANNA GALLEGOS CRUZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN:  
EDUCACIÓN INICIAL**

**PROMOCIÓN: 2016 - II**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL**

**"GESTION ESCOLAR DE LAS DIRECTORAS DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO  
2016"**

**YENNY JOHANNA GALLEGOS CRUZ**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
EDUCACIÓN INICIAL**



09 ABR 2018

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE** : \_\_\_\_\_  
M.Sc. Yannina Mitza Arias Huaco

**PRIMER MIEMBRO** : \_\_\_\_\_  
Dr. Reynaldo Sucari Leon

**SEGUNDO MIEMBRO** : \_\_\_\_\_  
M.Sc. Sarita Duran Chambilla

**DIRECTOR / ASESOR** : \_\_\_\_\_  
Dr. Percy Samuel Yábar Miranda

**Área:** Administración educativa  
**Tema:** Gestión escolar

**Fecha de sustentación:** 18 / Dic / 2017

## DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y estar a mi lado en cada paso que doy, por iluminar mi mente, mi corazón y por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte alegría y fortaleza durante el periodo de la universidad

A mis padres Fredy y Amelia y mi hermana Mirian por ser ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo, por su amor.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido llegar a esta meta que siempre tuve trazada y por haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi familia por su infinita paciencia y amor.

A la Universidad Nacional del Altiplano, la Facultad de Ciencias de la Educación y en especial a la escuela profesional de Educación Inicial por haberme acogido durante la etapa estudiantil, por la formación que me inculcaron.

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11

**CAPÍTULO I**

INTRODUCCIÓN .....	12
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1.1 Descripción del problema de investigación.....	13
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.3.1 Problema general.....	14
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.4.1 Objetivo general .....	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE ESTUDIO.....	15
1.6 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	15

**CAPÍTULO II**

REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	16
2.1 MARCO TEÓRICO.....	16
2.1.1 La gestión escolar.....	16
2.1.1.1 Concepciones de gestión.....	16
2.1.1.2 Gestionar es gobernar .....	16
2.1.1.3 Gestionar es gestar.....	16
2.1.1.4 Gestionar la Institución escolar .....	18
2.1.2 Compromisos de Gestión Escolar .....	20
2.1.2.1 Gestión escolar y liderazgo pedagógico .....	20

2.1.2.2 La importancia de la información para una gestión escolar de calidad.....	21
2.1.2.3 2.2.2.3 Compromisos de Gestión Escolar 2017 .....	21
2.1.3 Gestión administrativa .....	23
2.1.4 Gestión pedagógica .....	24
2.1.5 Liderazgo .....	25
2.1.6 Dimensiones de la gestión escolar.....	26
2.1.6.1 Dimensión pedagógico-curricular:.....	26
2.1.6.2 Dimensión organizativa: .....	28
2.1.6.3 Dimensión administrativa:.....	29
2.1.6.4 Dimensión institucional comunitaria .....	30
2.1.7 Funciones de los directores de las I.E.I .....	31
2.1.7.1 Planificación .....	31
2.1.8 Organización .....	36
2.1.9 Dirección.....	40
2.1.10 Control.....	43
2.1.11 Toma de decisiones .....	48
2.1.12 Evaluación y monitoreo .....	50
2.1.13 Liderazgo.....	51
2.1.14 Funciones del director:.....	52
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	54
2.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
2.3.1 Hipótesis general .....	55
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	56

### CAPÍTULO III

MATERIAES Y MÉTODOS .....	57
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	57
3.1.1 Tipo de investigación .....	57
3.1.2 Diseño de investigación .....	57
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN .....	57
3.2.1 Población.....	57
3.2.2 Muestra .....	57

3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	58
3.3.1 Técnica de evaluación.....	58
3.3.2 Instrumentos.....	58
3.4 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	58
3.5 ESCALA DE VALORACION GHYCAL.....	59

#### CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	61
4.1 RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	61
4.2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA .....	66
4.3 RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNITARIA.....	73
4.4 RESULTADO FINAL.....	80
4.5 DISCUSIÓN.....	81
CONCLUSIONES .....	83
RECOMENDACIONES .....	84
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1:	Porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones según indicadores .....	61
Figura N° 2:	Porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones .....	62
Figura N° 3:	Porcentaje de la gestión administrativa en evaluación según indicadores .....	63
Figura N° 4:	Porcentaje de la gestión administrativa en evaluación.....	64
Figura N° 5:	Porcentaje de la gestión administrativa .....	65
Figura N° 6:	Porcentaje de la gestión pedagógica del control según indicadores .....	66
Figura N° 7:	Número y porcentaje de la gestión pedagógica del control.....	67
Figura N° 8:	Porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación según indicadores .....	68
Figura N° 9:	Porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación .....	69
Figura N° 10:	Porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección según indicadores .....	70
Figura N° 11:	Porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección.....	71
Figura N° 12:	Porcentaje de la gestión pedagógica.....	72
Figura N° 13	Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la planificación según indicadores.....	73
Figura N° 14:	Porcentaje de la gestión institucional de la planificación.....	74
Figura N° 15:	Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la organización según indicadores.....	75
Figura N° 16:	Porcentaje de la gestión institucional de la organización.....	76
Figura N° 17:	Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo según indicadores .....	77
Figura N° 18:	Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo.....	78
Figura N° 19:	Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Escala de medición para el instrumento GHYCAL .....	59
Tabla N° 2: Número de docentes que fueron encuestadas en cada institución educativa inicial del año 2016 .....	60
Tabla N° 3: Número y porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones según indicadores .....	61
Tabla N° 4: Número y porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones.....	62
Tabla N° 5: Número y porcentaje de la gestión administrativa en evaluación según indicadores .....	63
Tabla N° 6: Número y porcentaje de la gestión administrativa en evaluación .....	64
Tabla N° 7: Número y porcentaje de la gestión administrativa .....	65
Tabla N° 8: Número y porcentaje de la gestión pedagógica del control según indicadores .....	66
Tabla N° 9: Número y porcentaje de la gestión pedagógica del control.....	67
Tabla N° 10: Número y porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación según indicadores .....	68
Tabla N° 11: Número y porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación .....	69
Tabla n° 12: Número y porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección según indicadores .....	70
Tabla N° 13: Número y porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección .....	71
Tabla N° 14: Número y porcentaje de la gestión pedagógica .....	72
Tabla N° 15: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la planificación según indicadores .....	73
Tabla N° 16: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la planificación .....	74
Tabla N° 17: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la organización según indicadores .....	75
Tabla N° 18: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la organización.....	76
Tabla N° 19: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo según indicadores.....	77
Tabla N° 20: Resultados y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo .....	78
Tabla N° 21: Resultados y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria .....	79
Tabla N° 22: Resultado y porcentaje de la gestión administrativa .....	80
Tabla N° 23: Resultado y porcentaje de la gestión pedagógica .....	80
Tabla N° 24: Resultados y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria .....	81

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, cuyo título es “*Gestión escolar de las directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016*”, el cual determino el nivel de gestión escolar de las directoras de las instituciones educativas de la ciudad de Puno en el año 2016. El objetivo general que orienta la investigación, es determinar el nivel de gestión escolar de las directoras en las Instituciones Educativas Inicial. En el contenido del marco teórico se describe, se explica y analiza las teorías de gestión escolar y sus dimensiones en relación con la administración que sirve de soporte para esta investigación, el tipo de investigación es el descriptivo porque se evaluó la variable única gestión escolar de las directoras, mediante la encuesta hecha a los docentes integrantes de la Institución, la población y muestra estuvo determinado por un total 96 docentes de 19 instituciones educativas Inicial de la ciudad de Puno, la recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas a los docentes sobre gestión escolar de las directoras de las instituciones educativas inicial en el 2016 de la ciudad de Puno. Los resultados de la investigación están expresados en cuadros de doble entrada y estadígrafos de acuerdo a las dimensiones de gestión escolar, asimismo se dio a conocer las interpretaciones y hallazgos que sustentan las conclusiones de la investigación a las que se arribó. La conclusión general da conocer que el nivel de gestión escolar que ejercen las directoras de la ciudad de Puno según los docentes es muy acertado puesto que de las 19 instituciones investigadas y 96 docentes encuestadas permiten identificar que existe aspectos relevantes relacionados con las dimensiones de la gestión escolar; entre planificación, organización, dirección, control, evaluación, comunicación, motivación, toma de decisiones y liderazgo; Asimismo las relaciones con los padres de familia, niños, niñas y docentes, son elementos clave para una gestión adecuada de la institución educativa inicial de la ciudad de Puno.

**Palabras claves:** Gestión, escolar, directoras, inicial.

## ABSTRACT

The present research work, whose title is "School management of the directors of educational institutions of the initial level of the city of Puno in the year 2016", which determined the level of school management of the directors of the educational institutions of the city of Puno in 2016. The general objective that guides the research is to determine the level of school management of the principals in the Initial Educational Institutions. In the content of the theoretical framework is described, explained and analyzed school management theories and their dimensions in relation to the administration that serves as support for this research, the type of research is the descriptive because it evaluated the unique variable school management of The directors, through the survey made to the teachers of the Institution, the population and sample was determined by a total of 96 teachers from 19 initial educational institutions of the city of Puno, the data collection was made through structured surveys to teachers on School management of the directors of the initial educational institutions in 2016 in the city of Puno. The results of the research are expressed in double-entry tables and statisticians according to the dimensions of school management, as well as the interpretations and findings that support the conclusions of the research that was arrived at. The general conclusion is that the level of school management exercised by the directors of the city of Puno according to teachers is very accurate since of the 19 surveyed institutions and 96 teachers surveyed allow identifying that there are relevant aspects related to the management dimensions school; between planning, organization, direction, control, evaluation, communication, motivation, decision making and leadership; Likewise, relations with parents, children, and teachers are key elements for an adequate management of the initial educational institution of the city of Puno.

**Key Words:** Management, school, directors, initial.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Actualmente la educación peruana ha enfrentado a lo largo de su existir una gran serie de conflictos que han puesto a prueba el logro de sus objetivos, la utilización adecuada de sus recursos, la justificación de su existencia y el cumplimiento de su función como institución social. Un autor sostuvo que “en la actualidad, esos problemas no han sido resueltos por completo, a pesar de las medidas que el gobierno ha tenido a bien implementar, las cuales, de manera general se concentran en programas remediales, que intentan aminorar las consecuencias de una planeación ineficaz” (Ornelas, 1998).

En la actualidad la calidad es una necesidad imperante en cualquier organización, con mayor razón en las instituciones educativas, debido al impacto social que éstas tienen al cumplir con su función formadora de ciudadanos (Namo de Mello, 1998). Por ello es importante conocer el nivel de gestión educativa que las directoras tienen, para conocer las dificultades y fortalezas que tenemos en ese aspecto, con fin a la calidad educativa en todos sus aspectos.

La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional. Esto no quiere decir que las escuelas públicas vayan a ser “privatizadas” o que se les “retire el apoyo gubernamental”, lo que la autonomía institucional busca es dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar los aprendizajes de los niños, niñas y estudiantes de las diferentes Instituciones Educativas de la localidad de Puno.

Por lo anterior es importante realizar la investigación para contar con los elementos necesarios poder así contribuir a mejorar la gestión escolar que se realiza en las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno y participar en el proceso de la calidad Educativa que requiere nuestro País.

## **1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1 Descripción del problema de investigación**

En las instituciones educativas de nivel inicial de la ciudad de Puno se observó antes de realizar el proyecto de investigación, existía muchas debilidades en la gestión debido a muchos factores, tales como, la falta de interés de las directoras en la gestión pedagógica, en la gestión institucional y en la gestión administrativa, lo que permitía que los aprendizajes de los niños y niñas de nivel inicial eran muy bajos; también existía un inadecuado clima institucional lo que hacía que no marchen bien las cosas a nivel de institución, esto también perjudica el normal desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares,

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se ha demostrado que la Gestión Institucional tiene relación directa y positiva con la Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002. Siendo el índice de correlación al 68,4%, lo que significa que dicha correlación es casi alta. La relación está referida a que se ha obtenido como puntaje de Gestión Institucional una media de 1,77, lo que en su escala valorativa equivale a “regular”, y como promedio de Calidad de Formación Profesional la nota de 13.65, que en su escala valorativa equivale también a “regular”, es decir, existe una relación directa entre una Gestión Institucional

regular y una Calidad de Formación Profesional de nivel regular con una correlación de 68,4% (Carrasco, 2012, pag. 281)

Los niveles de gestión de los directores en las instituciones educativas de secundaria de la Red N° 7 del Callao, los resultados evidenciaron que según la opinión de los directores existe una gestión educativa buena (61.9%). (Giselle, 2013, pag. 45).

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Problema general**

El presente informe de investigación responde a la siguiente interrogante:

¿Cuál es el nivel de gestión escolar de las directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno en el 2016?.

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar el nivel de gestión escolar de directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar y analizar el nivel de gestión administrativa de directoras de instituciones educativas de nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016.
- Determinar el nivel de gestión pedagógica de las directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016.
-

### 1.5 IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE ESTUDIO

El trabajo de investigación es importante teniendo en cuenta las siguientes razones:

- La investigación permite conocer la gestión del director y viendo los resultados que aportara a las propuestas para una educación de calidad, sobre todo en el aprendizaje de los estudiantes.
- Por tal razón el trabajo de investigación dar a conocer la importancia del ejercicio directivo con los esfuerzos colectivos y organizados con las docentes para alcanzar sus objetivos dentro de la Institución Educativa Inicial.
- Teniendo grandes cambios sobre el trabajo directivo y docente de trabajar con estudiantes y asumir los cambios emanados por el Ministerio de Educación, transmitidas por la UGEL MELGAR.
- El trabajo de investigación se justifica a plenitud como una estrategia activa para que la efectividad del ejercicio directivo y el desempeño docente, implique el conocimiento para desenvolverse positivamente en las Instituciones y logro de metas en el aprendizaje. Para saber si existe relación entre el ejercicio directivo y el desempeño docente en las Instituciones educativas Iniciales. En qué medida ayudara al aporte a la educación, estos cambios permanentes.

### 1.6 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

**Área:** Administración educativa

**Tema:** Gestión escolar

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 La gestión escolar

##### 2.1.1.1 Concepciones de gestión

Gestionar es controlar y administrar: desde sus comienzos la gestión escolar estuvo unida a la idea de control y administración. Esto se relaciona con un tipo de sistema educativo centralizado. Desde esta perspectiva, la gestión escolar ha consistido en una práctica destinada a garantizar la regularidad y el ordenamiento de cada institución dentro de un sistema.

##### 2.1.1.2 Gestionar es gobernar

Las visiones críticas de las tecnologías de la gestión han permitido acuñar una nueva concepción según la cual la gestión de ser un asunto eminente técnico para constituirse en un asunto político. Gestionar implica vérselas con el poder, el conflicto, la complejidad, las resistencias, las negociaciones y la incertidumbre. Ya no se trata de garantizar la fidelidad en la transmisión de las decisiones, el cumplimiento de la normativa, ni de establecer planes para velar por su cumplimiento, si no de articular los intereses de distintos actores, las dinámicas institucionales, el liderazgo so los proceso que privilegian en esta concepción.

##### 2.1.1.3 Gestionar es gestar

La gestione escolar, el trabajo del director, ha sido recientemente definido como “hacer que las cosas sucedan”. En efecto, la gestión organiza el marco para el

quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y en el tipo de decisiones que se toman, en el diseño del tiempo y del espacio, en la conformación de los grupos, en el tratamiento de los conflictos, en las normas y las sanciones, en los intercambios comunicacionales, en los planes y las sanciones, en los intercambios comunicacionales, en los planes y en la administración de los recursos, entre otras cuestiones Y sobre todo, desde esta visión, la gestión se despliega dentro del territorio de la posibilidad, de lo por venir, al transformar lo dado en nuevos posibles. Esta concepción invita a pensar en situación de cambio y también, en la gestión de cambio. (Romero, 2009, pág. 11)

Al respecto, Pozner, 2008 considera que la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país y que la misma realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa. Además, la define como el conjunto de acciones, relaciones entre si, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica.

También, establece que el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Por lo tanto, la autora explicita que el desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello la Gestión Escolar: Interviene en la globalidad de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica educativa, incorpora a sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo. Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

#### 2.1.1.4 Gestionar la Institución escolar

Maquiegui, (1997) en esta misma línea, señala que la gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo sostenido porque las acciones vayan precedidas de acuerdos entre las personas que a diario realizan el hecho educativo, de esa manera define a la gestión escolar como un proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional.

Schiefelbein (1997), define a la gestión escolar como todo aquello que se realiza en la escuela que logra y que haya oportunidades de atención y de aprendizaje para todas las personas.

Topete y Cerecedo, (2001) establecen que el buen desempeño de la gestión escolar está determinada en buena parte por el ejercicio del poder que se correlaciona directamente con la forma en que se toman las decisiones al interior del centro escolar.

Para Namó de Mello (1998) y Guadamuz (1998), la gestión escolar se constituye por todas aquellas acciones en un entorno multidimensional cuyo centro es la escuela y que tienden a convertir a esta en una organización que satisfaga las necesidades de aprendizaje de sus usuarios directos.

(Titto y Mesyngier, 1999, pág. 13), Consideran que gestionar una institución escolar requiere cumplir con las funciones de la administración y desarrollar el

proceso de liderazgo, como en cualquier ámbito organizacional. Establecen que es necesario innovar sobre sustentos pedagógicos que se encuentren más allá de las modas circunstanciales, aunque esas innovaciones resulten en algunos casos y para ciertos sectores, regresos al pasado ya ensayado. Además expresan que significa actuar en consecuencia, sin perder de vista el cometido esencial de una escuela. Todo ello mediante la evaluación, en tiempos y formas propicias, que permita verificar la congruencia entre lo planificado y lo actuado. Al respecto. Afirman que será necesario estar dispuesto a corregir todo aquello que sea necesario en los momentos que sean convenientes para volver aquello que sea necesario en los momentos que sea conveniente para volver a actual, dentro de un marco de gestión que permita que cada escuela;

- Se centre en su cometido esencial.
- Desarrolle proyectos institucionales - pedagógicos según los acuerdos alcanzados, para transformar en acto las potencialidades de la renovación educativa.
- Posea y opere correctamente sistemas de seguimiento y evaluación e información a docentes, padres de familia y estudiantes.
- Fije estándares de desempeños altos y permanentemente en renovación, respetando las diferencias individuales.
- Tengan trato, relación y comunicación fluidos con su comunidad.
- Administre y use eficientemente sus recursos.
- Gestione medidas apropiadas de administración de personal.
- Conforme hacia su interior un equipo de trabajo donde se desarrolle un pensamiento sistémico, se construya una visión compartida de la institución y se priorice el aprendizaje.

## 2.1.2 Compromisos de Gestión Escolar.

### 2.1.2.1 Gestión escolar y liderazgo pedagógico

Una gestión escolar exitosa es aquella que logra que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de los aprendizajes. El director de la IE cumple un rol fundamental como líder pedagógico al acompañar, concertar, motivar y promover que toda la comunidad educativa<sup>1</sup> sume esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión. Un líder pedagógico convierte la escuela en un espacio que promueve los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes articulando las acciones de toda la comunidad educativa hacia un mismo objetivo y haciendo uso adecuado de todos los recursos de los que dispone. Las acciones de un líder pedagógico que mayor impacto generan son:

- Acompañar y evaluar el desempeño del personal a su cargo y de su propio desempeño directivo para implementar estrategias de mejora.
- Gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo con sus docentes.
- Formular, monitorear y evaluar planes estratégicos, orientados al logro de los objetivos y metas que se basen en la realidad de su escuela.

( Minedu. 2017 Pag. 15). Manifiesta motivar permanentemente a la comunidad educativa para trabajar enfocada en el logro y mejora de los aprendizajes. Para incrementar el impacto de las acciones previas también puede: Promover la mejora sugiriendo, impulsando y poniendo en práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas. Generar espacios que permitan y promuevan la participación de los padres de familia y la comunidad educativa en general.

### **2.1.2.2 La importancia de la información para una gestión escolar de calidad**

La gestión escolar debe estar basada en información relevante sobre las características de la IE, su comunidad educativa y su entorno. Esto es importante, pues sobre la base de esa información se pueden construir mejores planes estratégicos que guíen el trabajo de toda la IE y permitan mejorar sus resultados. Entonces, un líder pedagógico debe procesar información sobre los logros y problemas de su escuela para reflexionar y tomar decisiones correctas y oportunas en coordinación estrecha con su comunidad educativa.

### **2.1.2.3 Compromisos de Gestión Escolar 2017**

En los últimos años, el Minedu ha impulsado los CGE, los cuales consolidan prácticas esenciales en una escuela con el objetivo de guiar sus acciones hacia el aseguramiento de condiciones básicas para generar aprendizajes. Los CGE provienen de una revisión exhaustiva de diversas investigaciones latinoamericanas e internacionales sobre eficacia escolar, a través de la cual se han identificado aquellas variables que impactan en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la región y sobre las cuales, además, los directores de las II.EE. pueden intervenir junto a sus equipos. Si bien los CGE se han ido ajustando —desde la primera versión hasta la actualidad— el sentido que los orienta se mantiene vigente:

Para el año 2017 se ha definido cinco CGE. Cada uno de ellos tiene un objetivo propuesto a nivel de la IE, un conjunto de indicadores que permite medir los avances y logros en cada compromiso y una serie de fuentes de verificación de

dichos indicadores. La tabla a continuación, presenta los compromisos, sus objetivos asignados y el aporte fundamental que estos significarían para la educación que queremos para el Perú. ( Minedu. 2017 Pag. 15)

COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	¿CUÁL ES EL OBJETIVO DEL COMPROMISO EN CADA IE?	¿CÓMO APORTA SU CUMPLIMIENTO A LA EDUCACIÓN DEL PERÚ?
<b>COMPROMISO 1</b> Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.	Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.	Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad.
<b>COMPROMISO 2</b> Retención anual de estudiantes en la IE.	La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar.	Todas y todos los estudiantes inician y culminan su Educación Básica oportunamente.
<b>COMPROMISO 3</b> Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.	La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.	Las II.EE. del país cumplen la totalidad de sus horas lectivas y actividades planificadas.
<b>COMPROMISO 4</b> Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar.	Todas y todos los docentes tienen un buen desempeño en su labor pedagógica.
<b>COMPROMISO 5</b> Gestión de la convivencia escolar en la IE.	El equipo directivo desarrolla acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.	Todas las II.EE. del país son espacios seguros y acogedores para las y los estudiantes.

### 2.1.3 Gestión administrativa

(Alvariño et al, 2000: 1) señala, en efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

Unos de los factores que inciden en la eficacia del sistema educativo lo constituye la buena o mala gestión administrativa cualquiera que sea su nivel. La administración es una parte primordial del proceso educativo; le imprime el toque final de excelencia que ofrece tanto la filosofía, la estructura y los medios de la organización y, sobre todo, la calidad del educador desde el inicio y durante toda la consecución del proceso educativo. Los responsables de las marchas de las organizaciones dedicadas a la enseñanza, poco toman en cuenta el factor administrativo en la incidencia sobre la enseñanza, y concluyen por manejarlo de manera empírica, ya sea porque no están preparados como administradores, o porque en su defecto su empirismo no dimensionan el valor de la administración como disciplina organizativa, de conducción y sobre todo de control.

(George Terry, 1973 Pag. 193) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar,

desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados.

Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

#### **2.1.4 Gestión pedagógica**

Ezpeleta, (1992) se refiere al concepto de gestión pedagógica señalando que la trama organizativa de la escuela, es un componente esencial de la gestión pedagógica y que esta última tiene “un importante articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar”. De acuerdo al ROF, el Viceministerio de Gestión Pedagógica es el responsable de proponer los lineamientos de política pedagógica de todos los niveles y modalidades educativas que están bajo la administración del Ministerio de Educación.

Define, articula, monitorea y evalúa la aplicación de las estructuras curriculares básicas y otros elementos de tecnología educativa; diseña los planes de formación y capacitación de personal docente y presta la asesoría pedagógica para la correcta ejecución de la política educativa.

Tiene a su cargo la dirección, el seguimiento y evaluación de los factores de calidad de la educación, identifica y promueve investigaciones de carácter pedagógico, propicia el uso de nuevas tecnologías de enseñanza y promueve la participación comunitaria. Presta un servicio de documentación e información pedagógica. También, establece las relaciones intersectoriales y con instituciones de la Sociedad Civil que actúan en favor de la educación.

### **2.1.5 Liderazgo**

(Pont, Nusche y Moorman, 2008, pag. 9) “El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable”

Según Silina Gvirtz (2011), el director en su labor diaria opera en tres dimensiones:

- La dimensión pedagógica-didáctica. Esta función es la razón del ser de director. Las otras dimensiones constituyen el soporte para que esta pueda

desarrollarse adecuadamente. El director debe saber que se enseña en la escuela y cómo hacerlo de forma adecuada. Es quien debe liderar el proceso curricular de la organización. Toda acción educativa debe tener como objetivo la mejora de las prácticas educativas dentro de la escuela.

- La dimensión sociocomunitaria. El director debe trabajar para construir los lazos de la organización en tanto red interna y externa. Como red externa debe buscar conocer su marco social y las instituciones que funcionan en torno a la escuela. A partir de esto, identificar qué puede hacerse de esta realidad en la que elige trabajar y como crear redes que permitan actuar con el entorno de modo que la escuela pueda articular políticas sociales relacionadas con la infancia. Como red interna, el director debe ejercer su función más política, se trata de generar estrategias para el gobierno de la institución, construir escenarios adecuados, y buscar la viabilidad y legitimidad de las decisiones de gestión. Implica el uso de las habilidades comunicacionales, la capacidad de generar consensos, posicionarse como autoridad dentro de la institución, articular demandas y dar respuestas.
- La dimensión técnico-administrativa. Es la función normativa, la que garantiza el orden legal dentro de la escuela. A veces, la dirección escolar se ve acotada en esta función, lo que configura un liderazgo marcadamente burocrático en directores y supervisores.

## **2.1.6 Dimensiones de la gestión escolar**

### **2.1.6.1 Dimensión pedagógico-curricular:**

Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por

una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa y desempeño de los alumnos, etc.); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras.

En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras. En el ámbito del sistema educativo, considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la

enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico.

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.

#### **2.1.6.2 Dimensión organizativa:**

Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, guardias, etc.), el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno las prácticas cotidianas y las ceremonias que identifican a esa comunidad escolar.

### **2.1.6.3 Dimensión administrativa:**

Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales: a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, el uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas). Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

En esta dimensión 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.

#### **2.1.6.4 Dimensión institucional comunitaria**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. 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 la dimensión institucional, 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.

Hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social

e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación. (Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo. 1992) 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.

## **2.1.7 Funciones de los directores de las I.E.I**

### **2.1.7.1 Planificación**

La Planificación es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización, en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros. Este proceso es esencial para el gerente pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y debe ser producto de las actividades concebidas previamente, atendiendo a la administración y diseño curricular del centro educativo.

(Chiavenato 1999, pág. 32) menciona: “que, la planificación es la fase donde el gerente con su equipo decide qué y cómo hacerlo, para convertir la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que

orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección”

En relación a este planteamiento, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras, en efecto, todo acto que ejecuta el director debe ser 95 producto de un proceso sistemático que determine la manera como se desarrollan las actividades de la institución, el cual debe estar orientado a nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, estudiantes, representantes, entre otros actores. De acuerdo con Daft (2004, pág. 6) “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro, y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos para alcanzarlas”.

En consecuencia, la planificación es la función administrativa que sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos. Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico práctico para actuar en el futuro, previene acciones a fin de lograr los objetivos organizacionales, a la luz de los cambios y exigentes de eficacia que demanda el sector educativo.

Por su parte (Ander-Egg, 2007, pág. 23) describe que: “planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades

y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”

Así, (Egg, 1991 Pág. 61) explica que la planificación tiene que ver con los siguientes elementos:

**- Diagnostico:**

Este paso, supone un conocimiento de la realidad sobre la que se va actuar, un análisis del contexto escolar. El diagnóstico consiste en la observación de los distintos aspectos que describen a la organización y su quehacer en el momento actual, identificando a su vez el entorno en el cual se encuentra ubicada.

Mello (1992, pág.197) afirma que la defensa de la escuela se sustenta en el proceso de transmisión-apropiación del conocimiento, desde un punto de vista fuertemente atado a las condiciones reales de funcionamiento de la institución escolar, de su historia y de sus relaciones internas y externas, sin lo cual se convertiría en un objetivo elitista.

**- Objetivos:**

Ander-Egg (2007) explica que se deben proponer objetivos alcanzables, teniendo en cuenta no solo los recursos o medios disponibles, sino también la viabilidad política, económica, social, cultural, ecológica, y ética, de acuerdo con el marco, contexto o escenario donde se elabora y ejecuta el plan. Un objetivo general es un enunciado que orienta de manera global el diseño del plan o

proyecto, este debe formularse en términos de cambios esperados. Mientras que el objetivo específico es un enunciado que desagrega el objetivo general.

Por su parte, Mintzberg y Brian (2001) mencionan que los objetivos que se encuentran alejados de la realidad o que son inalcanzables producen frustración y desmotivación en los miembros de la organización.

#### **- Actividades:**

Conjunto de acciones necesarias, programadas y ejecutadas que buscan obtener, a partir de un conjunto de insumos o recursos los componentes y el producto final en un periodo determinado.

Ander Egg (2007) describe la actividad como el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto o plan. Las acciones son diseñadas en correspondencia a los objetivos planteados y en virtud de lograr estos en el tiempo previsto.

#### **- Recursos:**

Se establecen los medios económicos y humanos que aseguran el logro de los objetivos, así como los recursos institucionales que puedan favorecer el desarrollo del plan.

#### **- Cronograma de Actividades:**

La elaboración de un cronograma de actividades determina un curso de acción escalonado y continuo en el cual se indican las diferentes actividades y el tiempo, para su desempeño.

Se debe tener en cuenta que planificar es una actividad continua, que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines, y sobre todo de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad educativa.

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es «un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación».

La planificación estratégica es por naturaleza de mediano y largo plazo y en ella tienen más importancia los principios y las líneas de acción que las actuaciones. Por el contrario, las planificaciones tácticas y operativas son a mediano y corto plazo y en ellas cabe una mayor especificación de las actuaciones. Para que el

proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que contemos con los siguientes insumos, los que serán elaborados a partir del levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la población, de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

- a. Un diagnóstico de su realidad: implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.
- b. La fijación de metas: son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.
- c. Las líneas de acción: Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.
- d. Los recursos: Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.

### **2.1.8 Organización**

Otra de las funciones gerenciales del director es la organización. Dicha función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos; abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de

coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

.

El personal directivo de los centros de educación inicial debe poseer sentido y capacidad organizativa, ya que, esta función de organización, le da coherencia y lógica a la estructura organizacional, de tal forma que sean conocidas y manejadas con exactitud las funciones de cada uno de los miembros de la institución, y pueda llevarse a cabo lo planificado anteriormente.

Barrera (2004, pág. 37) manifiesta que “la estructura organizacional, debe estar constituida sobre el propósito de manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que estas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas, es decir, se debe dividir la carga de trabajo con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas”

Así, para que una institución logre en forma óptima los objetivos es necesario que se establezca su organización, entendida como la competencia de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial, considerado por Koontz y col.(2004, pág. 31) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común”. La organización si tiene buena estructura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de esta, pero, dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

Para Chiavenato (1999, pág. 32) la organización implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad, y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.

La función organizadora es la más general y la que está implicada en todas las demás funciones. Según el Manual del Director de López (2010, pág. 45), esta función tiene que ver con: Elaborar en conjunto con su equipo, la estructura organizativa de la institución y establecer las distintas funciones inherentes a cada cargo. La estructura organizativa debe estar a la vista del colectivo.

Gairin (1996, pág. 125) expresa la estructura organizativa es lo primero que se percibe cuando nos acercamos a una organización. Es lo más significativo y lo que refleja con mayor nitidez cómo es esa organización, cómo actúa y cómo las personas conviven en ella. Comprender una estructura y sus posibles efectos y alternativas ayuda a comprender otras variables de la organización de las que es su reflejo más inmediato. Cada unidad y cada puesto de trabajo tienen delimitada cuál es su función, hasta dónde, cuándo cómo deben actuar, cuáles son sus objetivos y cómo deben colaborar en el plan institucional” Definir las diversas líneas de mando y responsabilidades de cada personal adscrito al plantel. Cada miembro de la organización debe recibir órdenes de una sola persona, esto permite el funcionamiento de canales regulares de comunicación y acción.

Para Gabarro (1998, pág. 219) en un sistema democrático es preciso un líder que cree una unidad de mando y proporcione cohesión, facilitando el consenso entre los distintos miembros, de forma que llegue a hacerse y desear por todos lo que él desea que se realice.

Seleccionar en consenso con el equipo docente, administrativo, obrero y representantes de la comunidad educativa, de los lineamientos para elaborar y establecer las normas de convivencia. Las normas de convivencia no son otra cosa que el necesario conjunto de reglas que permiten, posibilitan y regulan los intercambios entre diferentes actores que comparten una actividad.

Según González (1991, pág. 151):“en la escuela se desarrollan formas de poder que van más allá de lo que prescribe la organización estructural-vertical. Al lado de la autoridad formal se desarrollan mecanismos informales y tácitos de influencia. Así, cuestiones como qué determina el poder de los distintos miembros, bajo qué condiciones se utiliza o qué estrategias se ponen en marcha en la organización para ejercer influencia en la misma, trasciende a las disposiciones y regulaciones estructurales”

Estructurar conjuntamente con el personal, las comisiones de trabajo necesarias para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y de mantenimiento. Las comisiones de trabajo institucional permiten un mejor desarrollo de las actividades educativas. Robbins, (2004) explica que la organización es una unidad social o lugar de trabajo donde la gente trabaja unida hacia el logro de unos objetivos específicos. Generalmente, para alcanzar los

objetivos propuestos, debe haber una división de tareas dentro de los miembros de la organización. En términos de organización, se debe tener en cuenta que esta función gerencial de la gestión escolar, se refleja y es visible ante todos los actores que participan en el hecho educativo, de tal forma, que representa un componente básico para la apreciación de los valores que distinguen la institución, y un elemento esencial para formular metas concretas de organización y de funcionamiento eficaz.

### **2.1.9 Dirección**

Esta función está relacionada con la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

Robbins (2004, pág. 89) refiere que “es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano, y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos, en la búsqueda de la calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado”

Asimismo es necesario destacar, que la dirección, según Chiavenato (2002, pág. 286), es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo, es decir, que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es

llevarlas a la práctica, siendo así la dirección tiene estrecha relación con la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo para el logro de los objetivos.

La función de dirección es muy importante, pues le permite al director, como gerente de la institución, poner en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas, al ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones, y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas, implicando esta función la calidad del servicio educativo, y lógicamente la calidad del producto educativo.

Para desempeñar acertadamente la función de dirección es necesario, según el Manual del director de López (2010, pág. 45): Dirigir con autoridad el trabajo del personal a su cargo, en función de las diferentes comisiones y funciones de trabajo, para lo cual debe manejar un conocimiento específico en relación a los objetivos y metas institucionales.

Para Gabarro, (1998, pág. 219):“la autoridad en una organización democrática es una realidad y su acción y conducción se valora en función del servicio a la comunidad y de la ayuda que ofrece para que alcance sus fines. La autoridad en una organización democrática es un valor que se justifica y fundamenta en función del poder ejercido para que el grupo o la institución alcancen sus fines democráticos”

Establecer mecanismos de comunicación (verbal o escrito) necesarios para mantener la relación armónica y asertiva tanto con el personal, como, entre la

Escuela- Familia-Comunidad. Las Instituciones educativas deben tomar la opción de gestionar la comunicación, tanto interna como externa, y decidirse a gestionar estratégicamente su futuro y sus procesos de interacción para la construcción de vínculos.

A juicio de Chiavenato, (2002, pág. 521) la comunicación es “el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas, con la intención de influir en el comportamiento”

Para Pérez, R (2001, pág. 17) cuando se habla de estrategia se está hablando necesariamente de futuro, y cuando se habla de comunicación estamos hablando de personas, las cuales integran sus conocimientos y sus comportamientos. La interacción entre ambas, estrategia y comunicación constituyen, sin duda, la acción humana permanente.”

Habilitar espacios para la convivencia, el intercambio de experiencias, que propicien la motivación.

Según Jiménez (2004: pág. 99)”la motivación es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un gerente educativo desarrolla un sistema de trabajo en un ambiente humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y prevalezca el poder de las ideas. Se trata de actividades donde predomine una visión transformadora de todos sus integrantes. En tal sentido es responsabilidad del gerente alentar el crecimiento facilitando el aprendizaje en conjunto, en redes de la integración a comunidades abiertas de aprendizaje, que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad bajo una cultura de innovación”

Chiavenato (2002, pág. 632), plantea que la motivación “es el deseo de dedicar gran esfuerzo a los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”

Supervisar continuamente los avances y logros de las actividades planificadas.  
Verifica la efectividad con la que se desarrolla la planificación institucional.

Mintzberg (1991, pág. 46) señala que la función supervisora debe ir unida al ejercicio de la dirección sobre todo en lo que se refiere al seguimiento de proyectos o programas que por su novedad, por el compromiso de los recursos que lleva asignados, o por la importancia y trascendencia que llevan los objetivos, supone un riesgo para la supervivencia y prestigio de la institución.

La dirección está asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

El gerente educativo representa y ejerce una autoridad formal en la organización educativa; por lo tanto, ocupa un status o posición desde donde debe interactuar con los demás miembros para lograr la consecución de los objetivos, a esta función directiva se le conoce como dirección.

### **2.1.10 Control**

La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas,

corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

Chiavenato (2002, pág. 105) menciona que: “la función directiva o gerencial consiste en comprobar si todas las etapas del proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos, para rectificarlos y evitar que se repitan”.

El control es la fase del proceso administrativo que debe mantener la actividad organizacional dentro de los límites posibles, de acuerdo con las expectativas. El control tiene que ver no solamente con los acontecimientos directamente relacionados con el logro de fines importantes, sino también con mantener a la organización en una condición en la que pueda funcionar adecuadamente para alcanzar estos propósitos fundamentales.

Bateman (2004, Pág. 349) considera el control, como: “la función que permite constatar y verificar lo planificado, con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica”

Esta función administrativa vigila la actuación humana y ofrece información de retroalimentación que puede ser utilizada para ejecutar tanto los medios como los fines.

Tomando en cuenta ciertos objetivos y planes para alcanzarlos, la función de control implica la medición de las condiciones reales, compararlas con los estándares e iniciar la retroalimentación que puede ser utilizada para coordinar la actividad organizacional, enfocarla en la dirección correcta, y facilitar el logro de un equilibrio dinámico.

En función de lo expresado por Bateman (2004), se determinan como elementos de control:

**- Monitoreo de las actividades programadas:**

Esto implica ciertos medios para medir y criterios relevantes que puedan servir como marco de referencia en el proceso de control. El monitoreo de las actividades programadas dentro del proceso de gestión escolar, permite conocer el antes, durante y después del proceso planificado.

Para Chiavenato (2002, pág. 18) “representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido”

Serna (2002, pág. 25) expresa que el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, en base a los objetivos, planes de acción y recursos, los cuales define índices que permiten medir el desempeño organizacional.

**- Índice de Desempeño:**

En la medida en que se aplican los planes, el sistema es vigilado o seguido a fin de determinar si el desempeño está dentro de lo previsto y si se está cumpliendo

con los objetivos. La regulación puede ser realizada solamente después de verificar condiciones y compararlas con un estándar. Constituye la señal para saber si se van logrando los resultados que se han propuesto, también se puede definir como la variable que sirve para medir los cambios alcanzados dentro de la institución.

Serna (2002, pág. 33) explica: “el índice de desempeño, consiste en identificar los resultados obtenidos, y de confrontar las metas planeadas con estándares de desempeño logrado. Es un seguimiento sistemático del proceso planificado con base en índices de desempeño y unos índices de gestión que permitirán medir los resultados del proceso. Debe proveer la información necesaria para la toma de decisiones”

Freemeont (1993, pág. 536-538) menciona que la evaluación del desempeño puede ser funcional para el individuo y las organizaciones si los criterios de desempeño son establecidos conjuntamente, el comportamiento en el trabajo es entendido mutuamente, y la revisión es un proceso continuo enfocado al crecimiento y el desarrollo.

#### **- Retroalimentación:**

La retroalimentación es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, ofrece la información para las decisiones que ajustan el sistema. La retroalimentación inmediata permite que el proceso de control se mantenga al día de las operaciones corrientes y ayude al sistema a “aprender” a operar dentro de límites deseados.

Para Freemeont (1993) el desempeño real del proceso organizacional es comparado con el plan institucional, se genera la retroalimentación como medio para ajustar las cargas de trabajo y la asignación de recursos.

En el ejercicio de la gestión escolar el directivo se apoya en un conjunto de herramientas que le permiten el análisis cualitativo y cuantitativo del entorno educativo.

El desarrollo de las funciones gerenciales proporciona dirección a la gestión escolar con una visión de conjunto, en un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, la habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno.

Chiavenato (1999, pág. 32) afirma que el control y seguimiento de la gestión sirven para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para lograr los objetivos y metas asignadas a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Para González, (1991, pág. 32) la capacidad de control supone que la escuela puede describir sus propias normas, valores, estructuras y procedimientos, puede examinar sus metas, planes de acción y cuestionar su relevancia, y

puede, en definitiva, preguntarse no sólo si se lograron las metas, sino también si ese logro ha sido valioso.

La escuela es una organización con su propia dinámica. Los directores y docentes tienen su propia visión sobre la tarea educativa, las funciones gerenciales a las que está sujeto el ejercicio de la función directiva son en gran medida las que marcarán el rumbo de la institución educativa hacia el logro de niveles de calidad en todas las dimensiones de la gestión escolar. Conducta que caracteriza al líder. Según Madrigal (2005, pág. 76) el estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta que adopta el líder o el directivo a fin de guiar a sus trabajadores para que alcancen sus metas en las organizaciones. Esta definición presenta varios puntos a considerar, entre los cuales se encuentran la adaptación de conductas para el logro de las metas de las organizaciones.

#### **2.1.11 Toma de decisiones**

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada *de razonamiento*) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflicto reales y potenciales.

### **Definición de toma de decisiones**

(Pérez y Gardey, 2010.) La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, persona, social, etc.(utilizando metodologías cuantitativas que brinda la admiración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

En términos básicos la toma de decisiones es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción y se define como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

Rubin (1986) identificó algunos factores que entorpecen la toma de decisiones:

- Desconectarnos de nuestros sentimientos, crearse dudas, desconfiar de nuestras capacidades, baja autoestimas, exageración del propio punto de vista, ser dependiente, tomar decisiones bajo presión y evadir la toma de decisiones.
- Es importante considerar que al momento de tomar decisiones, es necesario no involucrarse de manera personal en la situación presentada y de tratar de tomar una postura imparcial o neutra, así como ver desde distintos puntos la situación, para poder buscar una solución viable y adecuada a la vivencia de cada persona.
- También es importante destacar las propias motivaciones, para lograr lo que se desea, encontrando opciones nuevas. Brindándonos cierta libertad, que

hará de este proceso de decisión, una posibilidad creativa, de probar diferentes posibilidades a partir de las cuales puedan abrir paso a nuevas alternativas.

- La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema. Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente. Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar la amenaza.

### **2.1.12 Evaluación y monitoreo**

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los

objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales. Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

(Cárdenas, 2010). Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional. Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.

### **2.1.13 Liderazgo**

Como líder de la comunidad escolar, es indispensable que el director ejerza un liderazgo justo, colaborativo e inclusivo que involucre a todos quienes hacen parte de la comunidad escolar. Además es importante que él/ella valore a cada una de esas personas y les dé a entender que son piezas fundamentales para

lograr las metas propuestas. En pocas palabras se trata de trabajar en equipo en función de un mismo objetivo. Un director es mucho más que un jefe, un director es un líder que motiva a sus docentes y les ayuda a recordar la razón por la cual están ahí. Dicho líder es el encargado de que cada uno de los profesores se sienta valorado y entienda la importancia de su misión.

*(Cárdenas, 2010). “Dentro del liderazgo colaborativo (o distribuido) y motivador del director, está la creación de un clima laboral favorable, en donde se destaque la confianza, el respeto, la tolerancia y la empatía. Un director debe ser capaz de transmitir dicho clima a sus docentes con el fin de que se sientan seguros, tranquilos y con la confianza necesaria para poder conversar ante un posible problema”*

La función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas -- contratación o iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento, y organización de la escuela en general. Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza es naturalmente más amplia en los países donde la autonomía de las escuelas es mayor, ya tengan que responder ante las autoridades locales o ante los consejos escolares.

#### **2.1.14 Funciones del director:**

- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa.

- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Gestiona ante el Ministerio de Educación, la documentación relacionada con el área.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.
- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño.
- Elabora y presenta el plan de actividades ante la Zona Educativa.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio de Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo.

- Estudia conjuntamente con el psicólogo los casos de niños especiales.
- Participa en los Consejos de la Directiva de la Sociedad de Padres y/o Representantes.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipos.
- Redacta y firma la correspondencia y documentación de la unidad.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Gestion.**- Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

**Gestión escolar.**- La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional.

**Administración.**- Viene del latín “AD” (dirección para, tendencia para) y “MINISTRARE” subordinación, obediencia) (Corominas, 1995). Surgió en la época primitiva, conjuntamente con el individuo.

**Gerencia:** Es un término mucho más moderno. Viene del latín *GENERE* que significa *DIRIGIR* (Corominas, 1995) y ha sido objeto de múltiples acepciones.

**La gestión educativa.-** Esta gestión es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

**Liderazgo.-** Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

## **2.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Hipótesis general**

El nivel de gestión escolar de las directoras de instituciones educativas de nivel inicial en la ciudad de Puno el año 2016 es óptimo.

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índices	Valoración y escala o categoría
Variable Única Gestión Escolar	Gestión Administrativa	Manejo de recursos	- Planificación	- Siempre
		Atención a los Padres de Familia	- Organización	- Casi Siempre
	Gestión Pedagógica	Docente	- Dirección	- A veces
		Curriculum	- Control - Evaluación	- Casi Nunca
	Gestión Institucional	Metas Planificación	- Comunicación - Motivación - Toma de decisiones - Liderazgo	- Nunca
	Gestión Comunitaria	Liderazgo Comunidad Educativa		

## CAPÍTULO III

### MATERIAES Y MÉTODOS

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es el Descriptivo pues solo se observa y mide la variable que está representado por la gestión educativa.

##### 3.1.2 Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación corresponde al diseño de investigación “DESCRIPTIVO EVALUATIVO” por qué se evalúa el nivel de gestión que tienen las directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de puno en el año 2016. Este diseño establece criterios claros y precisos, reuniendo sistemáticamente pruebas y testimonios y expresiones cuantitativas finalmente se saca conclusiones a cerca de la eficacia, el valor o el estilo del fenómeno que se estudio (Weiss, 1975,12).

Es la aplicación sistemática de los procedimientos de investigación social para la evaluación de la conceptualización, el diseño, la implantación y la utilidad de los programas de intervención social (mejora de programas) (Anexo N° 01).

#### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1 Población

En la presente investigación se está tomó como Población a las Instituciones educativas Inicial del distrito de Puno

##### 3.2.2 Muestra

Se tomó en cuenta las Instituciones educativas de la ciudad de Puno.

### **3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los datos obtenidos se analizaron mediante procedimientos cuantitativos.

Se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos, “se pretendió conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador” (Buendía et.al., 1998: Pag 124). Este instrumento estuvo compuesto de preguntas cerradas, las cuales cubrieron las categorías diseñadas y los aspectos determinados.

#### **3.3.1 Técnica de evaluación**

La técnica con la que se recogió la información fue a través de la encuesta, para obtener información determinada de los grupos de personas que representan nuestra muestra.

#### **3.3.2 Instrumentos**

El instrumento que se utilizó es el cuestionario con preguntas cerradas, fue un formulario impreso de 40 items, que permitieron recoger la información deseada. El cuestionario fue aplicado a las docentes de las diferentes instituciones educativas de nivel inicial de la ciudad de Puno, cuyo objeto de valoración fue el nivel de gestión escolar de las directoras en el año 2016. (Anexo N<sup>o</sup> 1).

### **3.4 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la investigación se procedió de la siguiente manera:

Se realizó el cuestionario a las profesoras de nivel inicial de las diferentes instituciones educativas de manera aleatoria.

- Se procedió a recolectar los datos
- Una vez aplicado el instrumento correspondiente se procesó utilizando Excel 2013
- Se elaboró las tablas y figuras estadísticas de acuerdo a las dimensiones planteadas.
- Se ubicó a los sujetos de investigación en los niveles correspondientes de participación.
- A través de los resultados obtenidos se comprobó la hipótesis planteada.

### 3.5 ESCALA DE VALORACION GHYCAL

**Tabla N° 1: Escala de medición para el instrumento GHYCAL**

N°	Categorías	Nivel de cumplimiento	Descripción
1	Nunca	No hay cumplimiento	Cuando no existe las condiciones mínimas requeridas en la ejecución de una acción.
2	Casi nunca	Mínimo cumplimiento	Cuando se presenta una intensión verificable encaminada hacia la ejecución de una acción.
3	A veces	Mediano cumplimiento	Cuando las condiciones de operación de una acción o plan se encuentran medianamente elaboradas con algunos procedimientos establecidos, se omiten algunos parámetros.
4	Casi siempre	Nivel importante de cumplimiento	Cuando los requerimiento cuentan con procedimientos establecidos, pero se omiten algunos parámetros o no se exigen su cumplimiento.
5	Siempre	Cumplimiento optimo	Cuando se cumple satisfactoriamente con los procedimientos establecidos se verifica su cumplimiento.

**Tabla Nº 2:** Número de docentes que fueron encuestadas en cada institución educativa inicial del año 2016

IEI	DOCENTES	TOTAL
GLORIOSO SAN CARLOS	5	5
UNIDAD ESCOLAR SAN CARLOS	5	5
SAN JOSE	5	5
HUASCAR	5	5
APLICACIÓN	5	5
LAYKAKOTA	5	5
SANTA ROSA	5	5
CHANU CHANU	5	5
CLUB DE LEONES	5	5
MARIA AUXILIADORA	5	5
PORTEÑO	5	5
MACHALLATA	5	5
MAGISTERIAL	5	5
MANUEL NUÑEZ BUTRON	5	5
INDOAMERICA	5	5
PROGRESO	5	5
VILLAPAXA	5	5
LLAVINI	5	5
AZIRUNI	1	1

Fuente: UGEL - PUNO  
Elaboracion: La ejecutora

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Tabla N° 3: Número y porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones según indicadores

ITEMS	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Acopia información de los docentes para tomar decisiones.	5	5%	32	33%	41	43%	17	18%	1	1%	96	100%
Toma decisiones en base a los resultados de la evaluación de la gestión institucional	23	24%	39	41%	19	20%	9	9%	6	6%	96	100%
Analiza la información para tomar la decisión más acertada.	13	14%	33	34%	28	29%	17	18%	5	5%	96	100%
.Asume la responsabilidad por las decisiones que toma.	21	22%	43	45%	17	18%	13	14%	2	2%	96	100%
Toma decisiones rápidas en la solución de conflictos	12	13%	32	33%	29	30%	13	14%	10	10%	96	100%

Fuente: Instrumento: Gestión Escolar de las IEI de Puno  
Elaboración: La investigadora

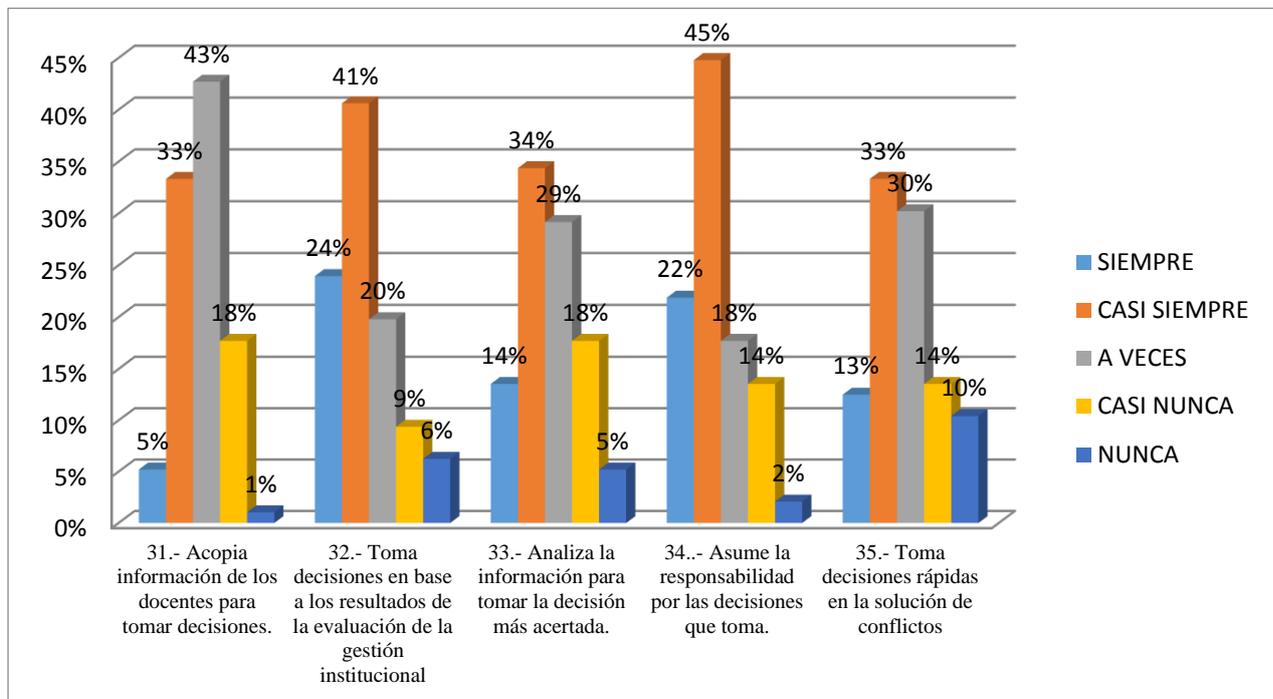


Figura N° 1: Porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones según indicadores

Tabla N° 4: Número y porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	15	16%
CASI SIEMPRE	35	36%
A VECES	27	28%
CASI NUNCA	14	15%
NUNCA	5	5%
TOTAL	96	100%

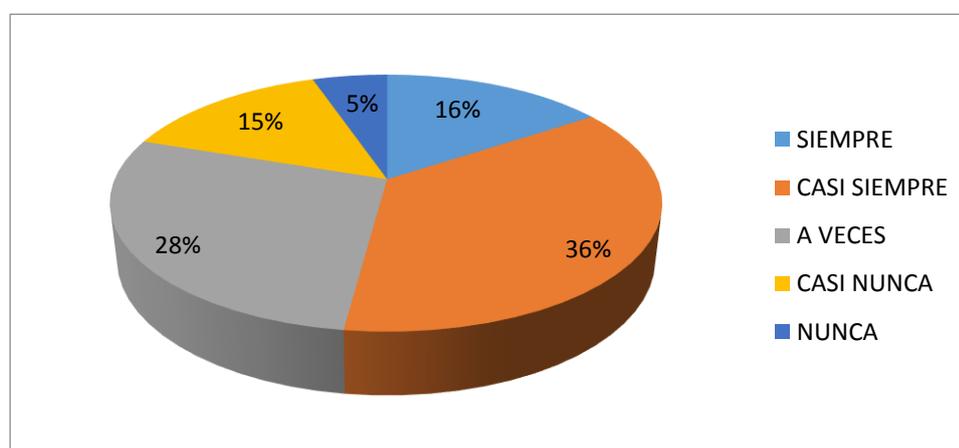


Figura N° 2: Porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones

**INTERPRETACION:** En la tabla N° 04 y figura N° 02 se puede observar el porcentaje de la gestión administrativa en la toma de decisiones de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 36% de las profesoras calificaron que las directoras casi siempre acopian información de los docentes y toman decisiones en base a los resultados de la evaluación de la gestión institucional, analizan la información para tomar decisiones más acertadas, asumiendo la responsabilidad por las decisiones que toma y toman decisiones rápidas en la resolución de conflictos y un 5% de las profesoras de nivel inicial califican que las directoras nunca acopian información de los docentes para tomar decisiones, toman decisiones en base a los resultados de la evaluación de la gestión institucional, analizan la información para tomar decisiones más acertadas, asumen la responsabilidad por las decisiones que toma y toman decisiones rápidas en la resolución de conflictos.

Tabla N° 5: Número y porcentaje de la gestión administrativa en evaluación según indicadores

ITEMS	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Promueve la participación de la comunidad educativa en las pruebas de la medición de la calidad.	15	16%	20	21%	43	45%	15	16%	3	3%	96	100%
Evalúa el PAT y el PEI con la participación de la comunidad educativa	13	14%	28	29%	26	27%	18	19%	11	11%	96	100%
Utiliza instrumentos pertinentes para evaluar desempeño docente	40	42%	32	33%	12	13%	9	9%	3	3%	96	100%
Maneja información estadística de los resultados de evaluación de los estudiantes	38	40%	40	42%	14	15%	3	3%	1	1%	96	100%

Fuente: : Instrumento: Gestión Escolar de las IEI de Puno  
Elaboración: La investigadora

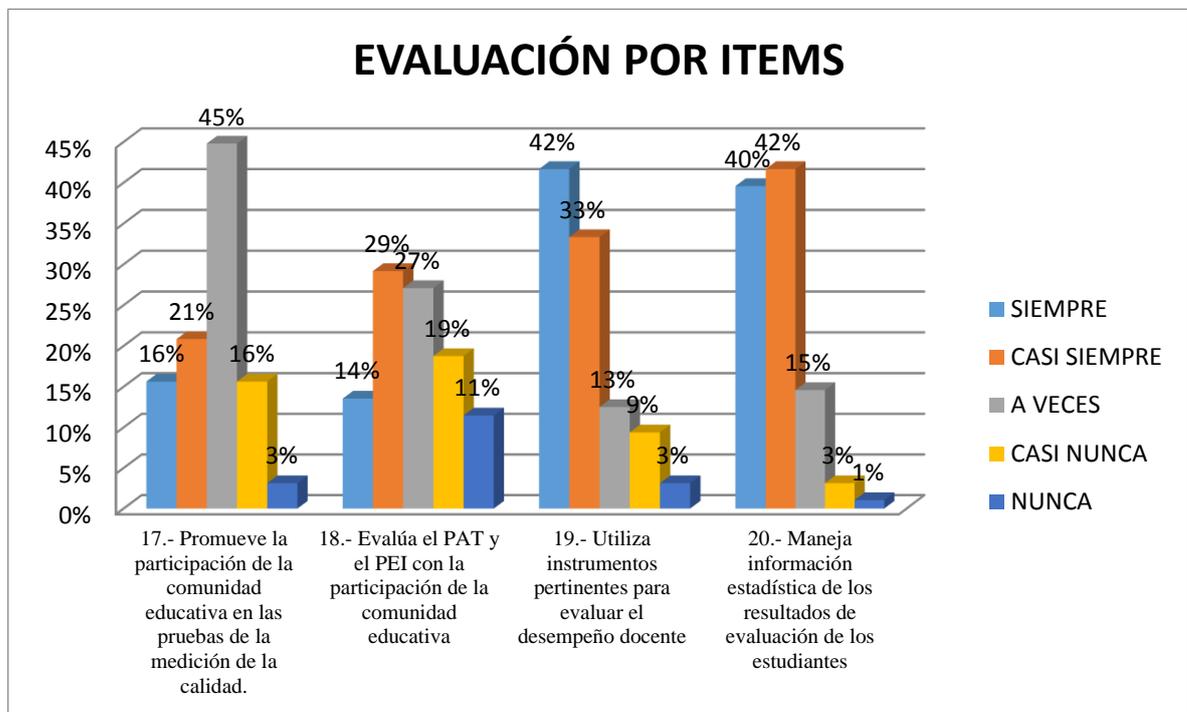


Figura N° 3: Porcentaje de la gestión administrativa en evaluación según indicadores

Tabla N° 6: Número y porcentaje de la gestión administrativa en evaluación

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	27	28%
CASI SIEMPRE	30	31%
A VECES	23	24%
CASI NUNCA	11	11%
NUNCA	5	5%
TOTAL	96	100%

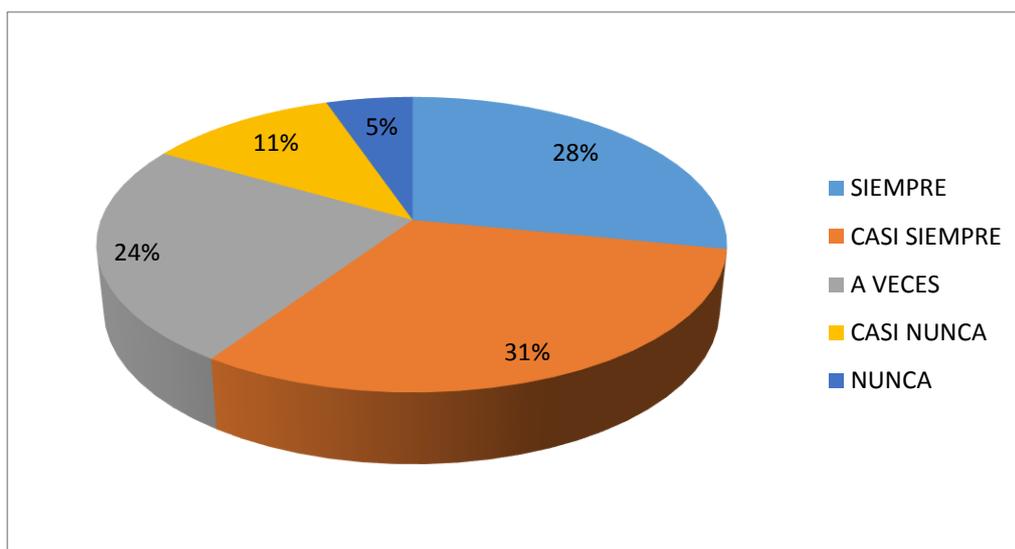


Figura N° 4: Porcentaje de la gestión administrativa en evaluación

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N° 06 y figura N° 04 se puede observar el porcentaje de la gestión administrativa en la evaluación de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 31% de las profesoras califican que las directoras casi siempre promueven la participación de la comunidad educativa en las pruebas de la medición de la calidad, evalúan el PAT y el PEI con la participación de la comunidad educativa, utilizan instrumentos pertinentes para evaluar el desempeño docente y manejan información estadística de los resultados de evaluación de los estudiantes y un 5% de profesoras califican que las directoras de nivel inicial nunca promueven la participación de la comunidad educativa en las pruebas de la medición de la calidad, evalúan el PAT y el PEI con la participación de la comunidad educativa, utilizan instrumentos pertinentes para evaluar el desempeño docente y manejan información estadística de los resultados de evaluación de los estudiantes.

Tabla N° 7: Número y porcentaje de la gestión administrativa

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	21	22%
CASI SIEMPRE	33	34%
A VECES	24	25%
CASI NUNCA	13	14%
NUNCA	5	5%
TOTAL	96	100%

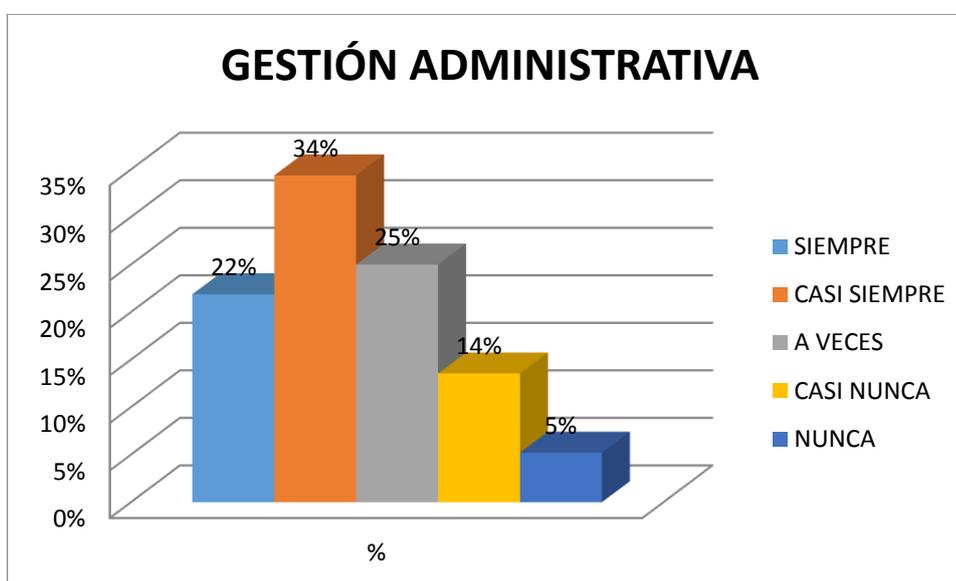


Figura N° 5: Porcentaje de la gestión administrativa

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N°07 y figura N°05 se puede observar el porcentaje de la gestión administrativa tomando en cuenta la toma de decisiones y la evaluación de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 34% de las profesoras califican que las directoras casi siempre realizan una buena gestión administrativa en las IEI y un 5% de las profesoras califican que directoras de nivel inicial no realizan una buena gestión administrativas en sus IEI.

### 4.2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Tabla N° 8: Número y porcentaje de la gestión pedagógica del control según indicadores

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Monitorea la práctica pedagógica de la institución.	72	75%	10	10%	9	9%	3	3%	2	2%	96	100%
Utiliza instrumentos pertinentes para el monitoreo pedagógico.	76	79%	12	13%	3	3%	4	4%	1	1%	96	100%
Realiza el control de asistencia y puntualidad del personal a su cargo.	85	89%	9	9%	2	2%	0	0%	0	0%	96	100%
Verifica el cumplimiento de funciones del personal de la IEI	84	88%	5	5%	3	3%	4	4%	0	0%	96	100%

Fuente: : Instrumento: Gestión Escolar de las IEI de Puno  
Elaboración: La investigadora

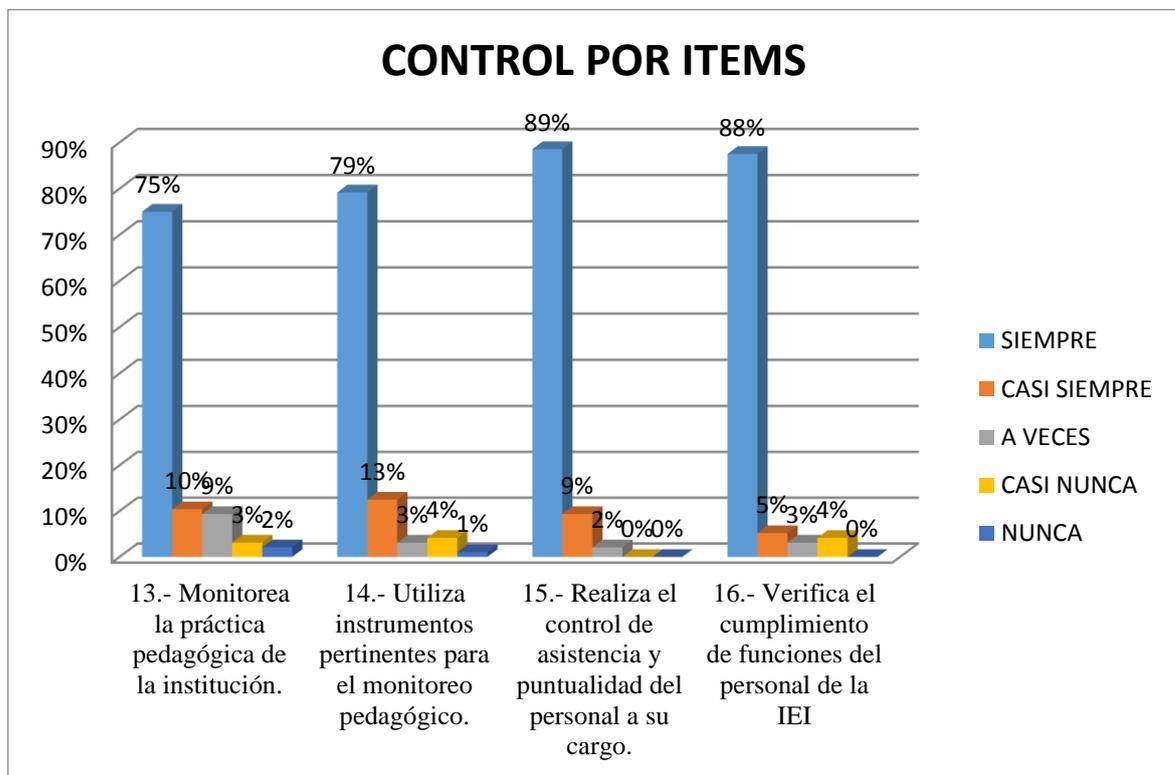
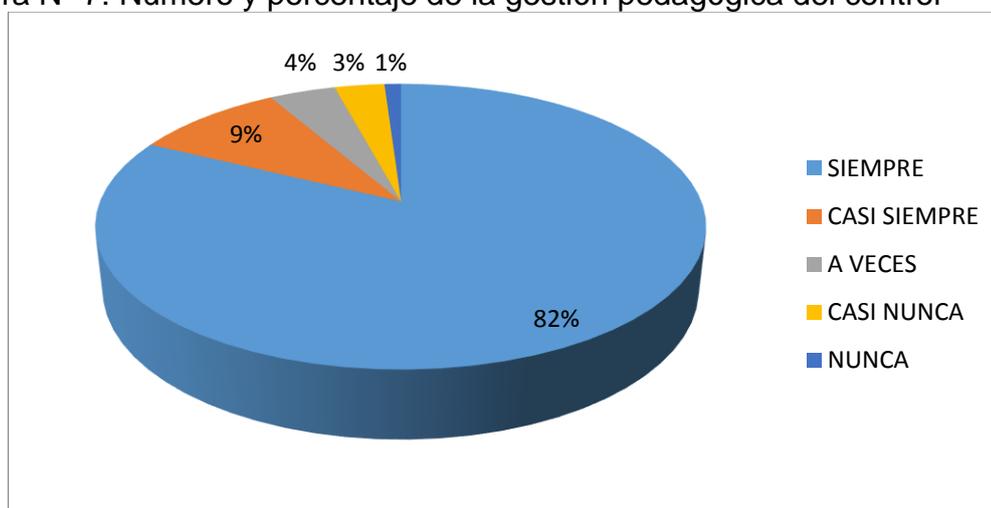


Figura N° 6: porcentaje de la gestión pedagógica del control según indicadores

Tabla N° 9: Número y porcentaje de la gestión pedagógica del control

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	79	82%
CASI SIEMPRE	9	9%
A VECES	4	4%
CASI NUNCA	3	3%
NUNCA	1	1%
TOTAL	96	100%

Figura N° 7: Número y porcentaje de la gestión pedagógica del control



**INTERPRETACION:** En la tabla N° 09 y la figura N° 07 se puede observar el porcentaje de la gestión pedagógica del control de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 82% de las profesoras califican que las directoras siempre monitorean la practica pedagógica de la institución, utilizan instrumentos pertinentes para el monitores pedagógico, realizan el control de asistencia y puntualidad del personal a su cargo y verifican el cumplimiento de funciones del personal de la IEI y un 4% de las profesoras califican que directoras de nivel inicial nunca monitorean la practica pedagógica de la institución, utilizan instrumentos pertinentes para el monitores pedagógico, realizan el control de asistencia y puntualidad del personal a su cargo y verifican el cumplimiento de funciones del personal de la IEI.

Tabla N° 10: Número y porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación según indicadores

ITEMS	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Reconoce la labor destacada de los docentes a través de felicitaciones, medallas, diplomas, etc.	13	14%	39	41%	24	25%	14	15%	6	6%	96	100%
Propicia la formación docente	6	6%	48	50%	38	40%	3	3%	1	1%	96	100%
Promueve y participa en actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.	22	23%	51	53%	12	13%	8	8%	3	3%	96	100%
Motiva al personal para que sean efectivos en su trabajo	2	2%	32	33%	41	43%	12	13%	9	9%	96	100%

Fuente: Instrumento: Gestión Escolar de las IEI de Puno  
Elaboración: La investigadora

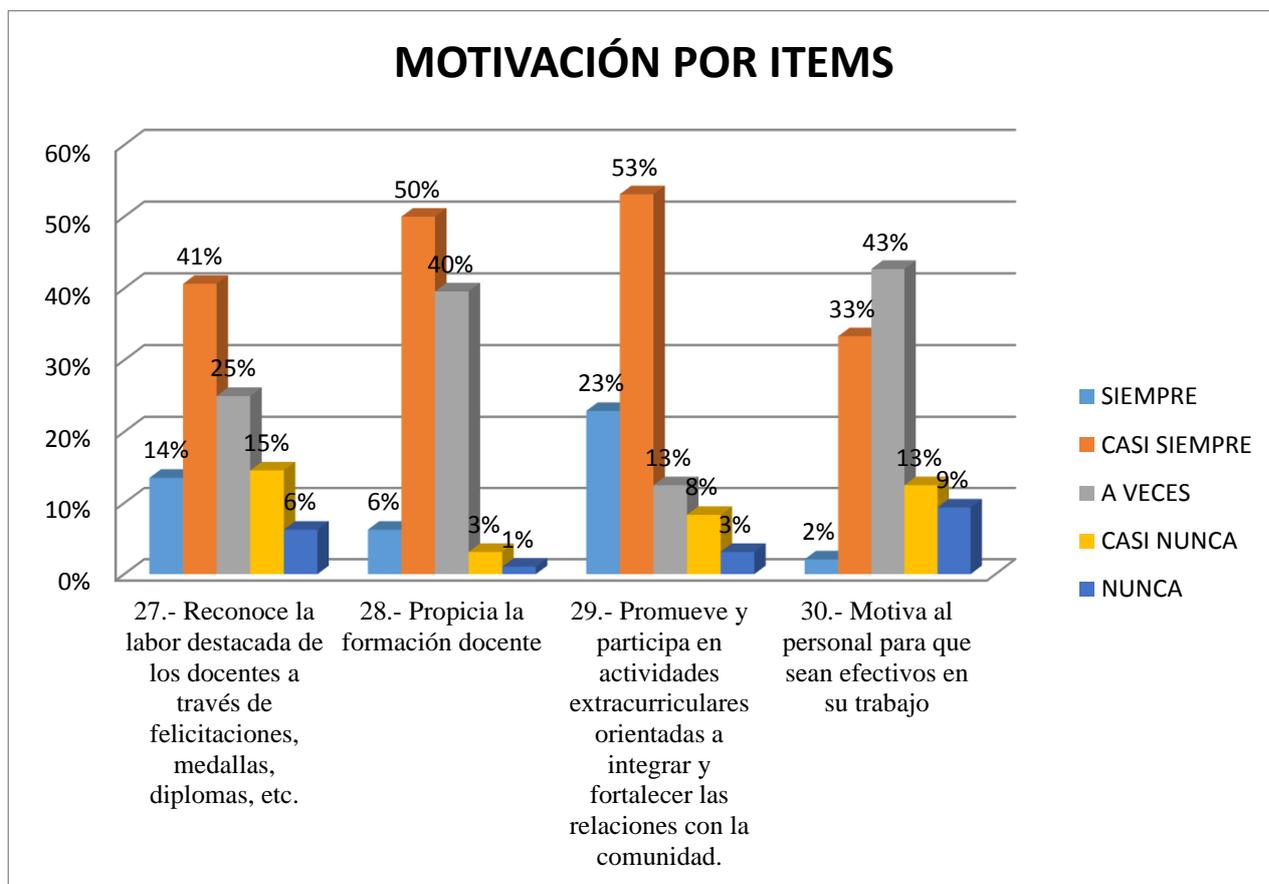


Figura N° 8: Porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación según indicadores

Tabla N° 11: Número y porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	11	11%
CASI SIEMPRE	42	44%
A VECES	29	30%
CASI NUNCA	9	9%
NUNCA	5	5%
TOTAL	96	100%

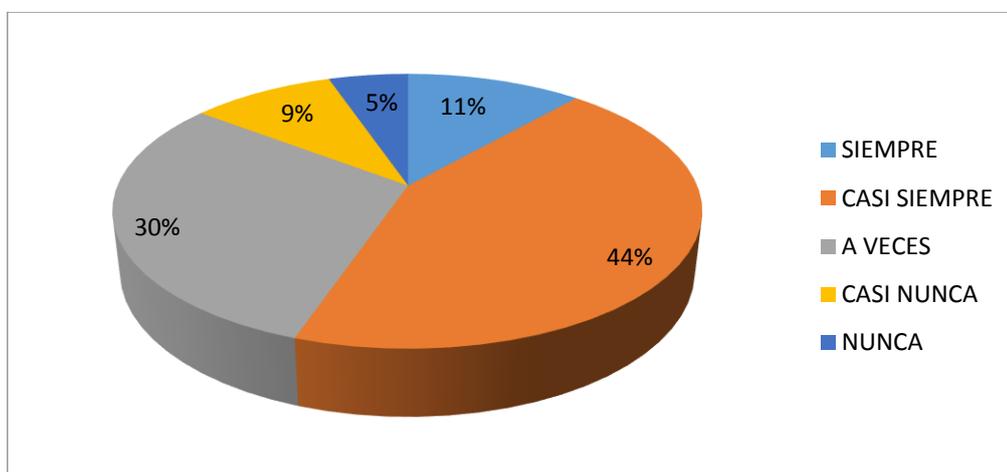


Figura N° 9: Porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N°11 y la figura N° 09 se puede observar el porcentaje de la gestión pedagógica de la motivación de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 44% de las profesoras califican que directoras casi siempre reconocen la labor destacada de los docentes a través de felicitación, medallas, diplomas, etc; propician la formación docente, promueve y participan en actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad y motivan al personal para que sean afectivos en el su trabajo y un 5% de las profesora califican que las directoras de nivel inicial nunca reconocen la labor destacada de los docentes a través de felicitación, medallas, diplomas, etc; propician la formación docente, promueven y participa en actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad y motivan al personal para que sean afectivos en el su trabajo.

Tabla nº 12: Número y porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección según indicadores

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Gestiona recursos para la implementación, ejecución y evaluación del PEI y PAT	8	8%	40	42%	25	26%	20	21%	3	3%	96	100%
Propicia la planificación y coordinación del currículo y la enseñanza.	6	6%	56	58%	13	14%	16	17%	5	5%	96	100%
Gestiona oportunidades de formación docente, promoviendo su desarrollo	2	2%	61	64%	23	24%	9	9%	1	1%	96	100%
Orienta los procesos pedagógicos en función de los aprendizajes.	0	0%	53	55%	24	25%	15	16%	4	4%	96	100%

Fuente: : Instrumento: Gestión Escolar de las IEI de Puno

Elaboración: La investigadora

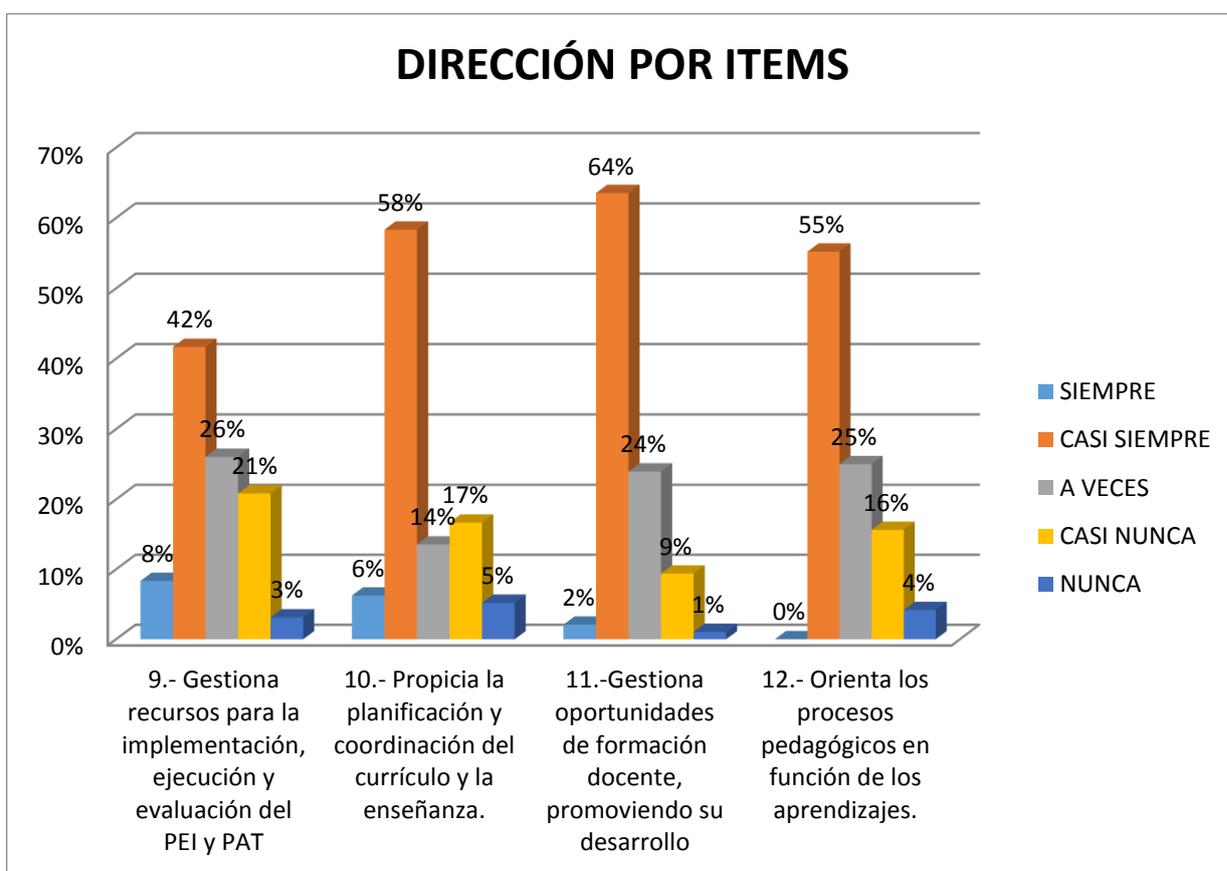


Figura Nº 10: Porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección según indicadores

Tabla N° 13: Número y porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	4	4%
CASI SIEMPRE	53	55%
A VECES	21	22%
CASI NUNCA	15	16%
NUNCA	3	3%
TOTAL	96	100%

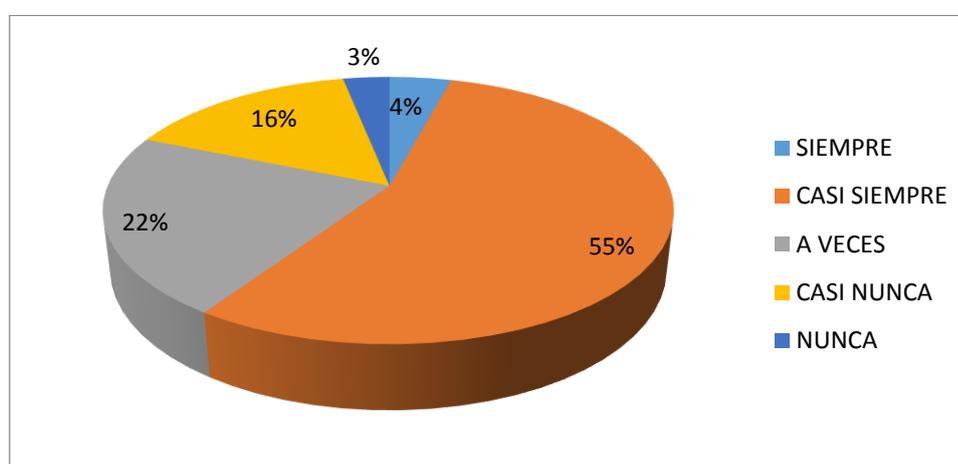


Figura N° 11: Porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N°13 y la figura N° 11 se puede observar el porcentaje de la gestión pedagógica de la dirección de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 55% de las profesoras califican que las directoras casi siempre gestionan recursos para la implementación, ejecución y evaluación del PEI y PAT, propician la planificación y coordinación del currículo y la enseñanza, gestionan oportunidades de formación docente, promoviendo su desarrollo y orientan los procesos pedagógicos en función de los aprendizajes y un 3% de las profesoras califican que las directoras de nivel inicial nunca gestionan recursos para la implementación, ejecución y evaluación del PEI y PAT, propician la planificación y coordinación del currículo y la enseñanza, gestionan oportunidades de formación docente, promoviendo su desarrollo y orienta los procesos pedagógicos en función de los aprendizajes.

Tabla N° 14: Número y porcentaje de la gestión pedagógica

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	31	32%
CASI SIEMPRE	35	36%
A VECES	18	19%
CASI NUNCA	9	9%
NUNCA	3	3%
TOTAL	96	100%

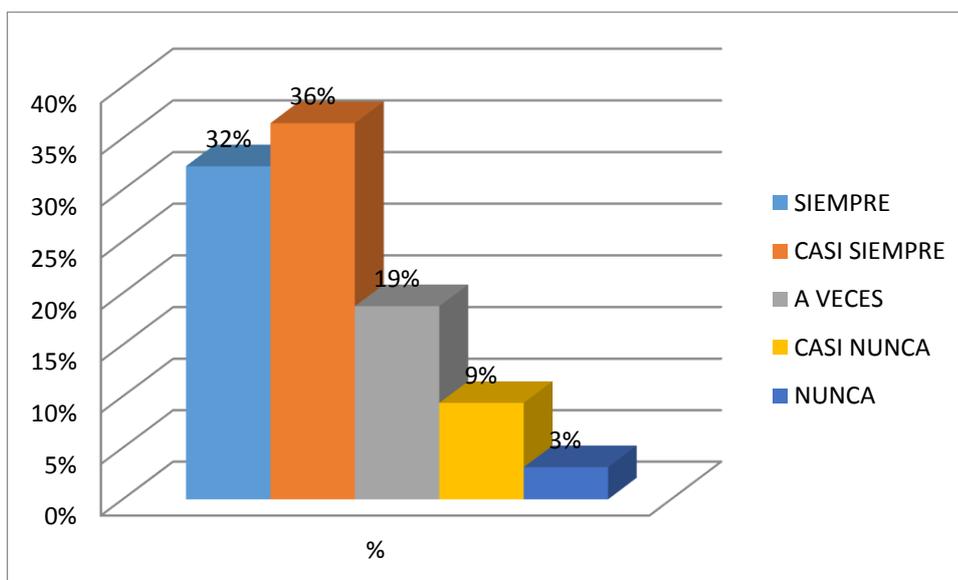


Figura N° 12: Porcentaje de la gestión pedagógica

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N°14 y la figura N° 12 se puede observar el porcentaje de la gestión pedagógica tomando en cuenta el control, la motivación y la dirección de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 36% de profesoras califican que las directoras casi siempre tienen un buen nivel de gestión pedagógica y un 3% de las profesoras califican que las directoras de nivel inicial no tienen un buen nivel de gestión pedagógica.

### 4.3 RESULTADOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNITARIA

Tabla N° 15: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la planificación según indicadores

ITEMS	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Promueve la participación de la comunidad educativa en la formulación de los instrumentos de gestión	30	31%	60	63%	4	4%	1	1%	1	1%	96	100%
Realiza el diagnostico institucional con participación de la comunidad educativa	10	10%	62	65%	20	21%	2	2%	2	2%	96	100%
Lidera la formulación del PEI	40	42%	30	31%	20	21%	2	2%	4	4%	96	100%
Elabora el PAT con la participación de la comunidad educativa	10	10%	70	73%	16	17%	0	0%	0	0%	96	100%
Utiliza el aplicativo para la planificación de monitoreo al PAT	20	21%	58	60%	12	13%	5	5%	1	1%	96	100%

Fuente: : Instrumento: Gestión Escolar de las IEI de Puno  
Elaboración: La investigadora

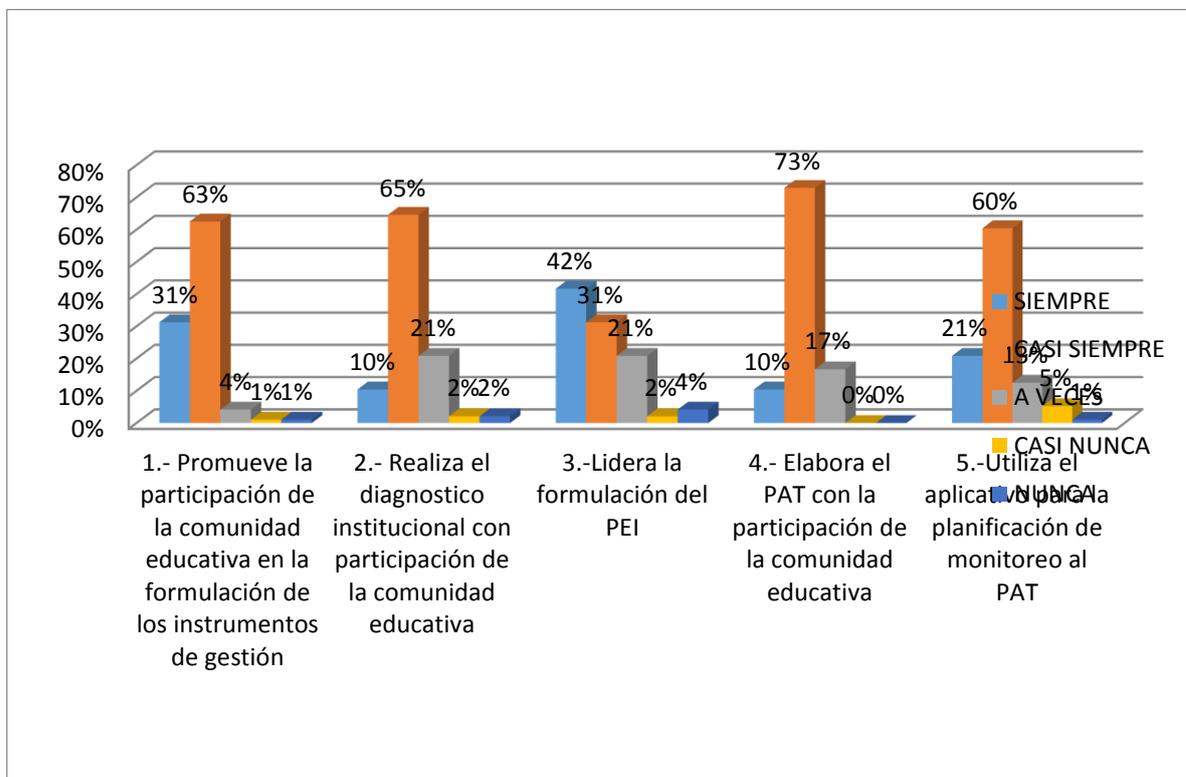


Figura N° 13 Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la planificación según indicadores

Tabla N° 16: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la planificación

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	22	23%
CASI SIEMPRE	56	58%
A VECES	14	15%
CASI NUNCA	2	2%
NUNCA	2	2%
TOTAL	96	100%



Figura N° 14: Porcentaje de la gestión institucional de la planificación

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N°16 y la figura N° 14 se puede observar el porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la planificación de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 58% de las profesoras califican que las directoras casi siempre promueven la participación de la comunidad educativa en la formulación e los instrumentos de gestión, realizan el diagnostico institucional con participación de la comunidad educativa, lideran la formulación del PEI, elabora el PAT con la participación la comunidad educativa y utilizan el aplicativo para la planificación del monitoreo al PAT y un 2% de las profesoras califican que las directoras de nivel inicial nunca promueven la participación de la comunidad educativa en la formulación e los instrumentos de gestión, nunca realizan el diagnostico institucional con participación de la comunidad educativa, nunca lideran la formulación del PEI, elabora el PAT con la participación la comunidad educativa y nunca utilizan el aplicativo para la planificación del monitoreo al PAT.

Tabla N° 17: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la organización según indicadores

Items	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fomenta la participación de la APAFA, Municipio escolar y CONEI dentro de la organización institucional	30	31%	50	52%	10	10%	3	3%	3	3%	96	100%
Promueve la organización y participación del personal docente y administrativo en equipos de trabajo.	6	6%	72	75%	10	10%	5	5%	3	3%	96	100%
Promueve la formación de comisiones de trabajo para el cumplimiento de las actividades del PAT	9	9%	69	72%	18	19%	0	0%	0	0%	96	100%

Fuente: : Instrumento: Gestión Escolar de las IEI de Puno

Elaboración: La investigadora

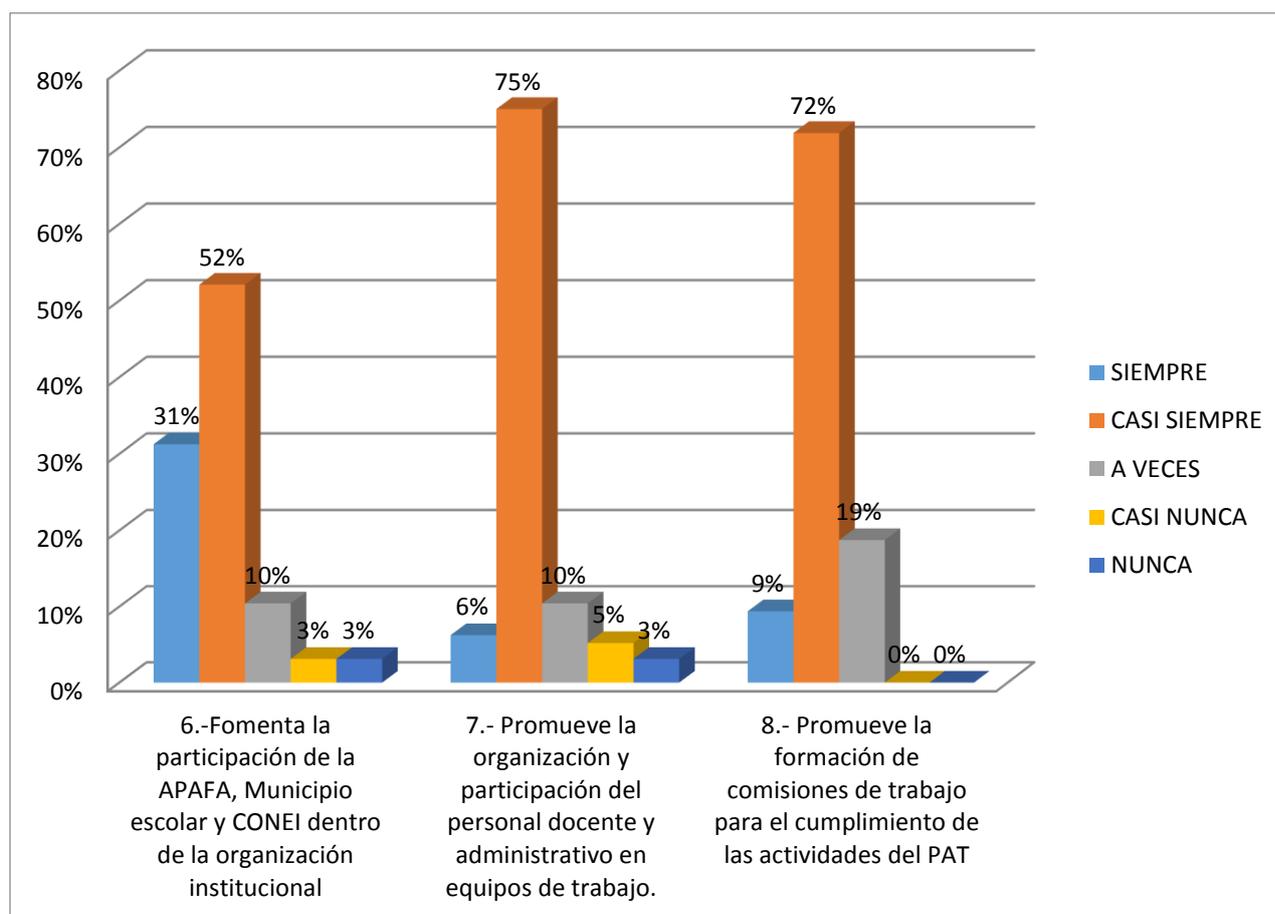


Figura N° 15: Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la organización según indicadores

Tabla N° 18: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la organización

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	15	16%
CASI SIEMPRE	63	66%
A VECES	13	14%
CASI NUNCA	3	3%
NUNCA	2	2%
TOTAL	96	100%

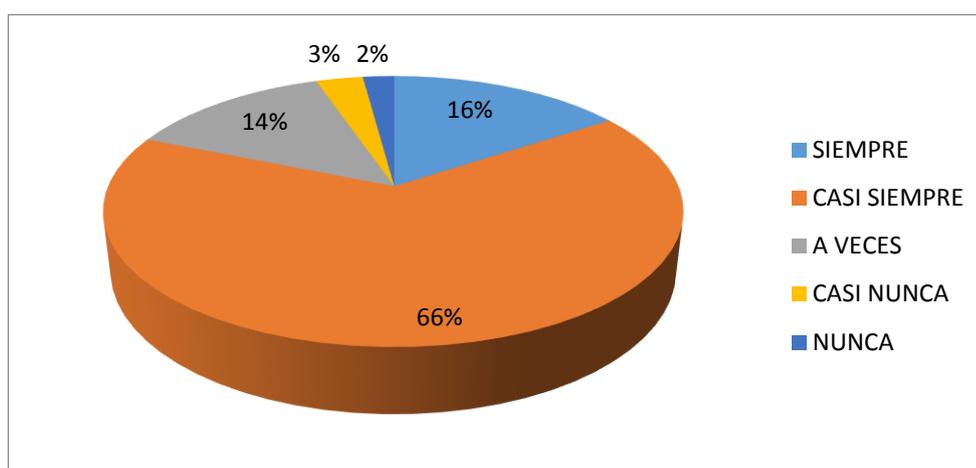


Figura N° 16: Porcentaje de la gestión institucional de la organización

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N°18 y la figura N° 16 se puede observar el porcentaje de la gestión institucional y comunitaria de la organización de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 66% de las profesoras califican que las directoras casi siempre fomentan la participación de la APAFA, municipio escolar y CONEI dentro de la organización institucional, promueven la organización y participación del personal docente y administrativo en equipos de trabajo y promueven la formación de comisiones de trabajo para el cumplimiento De las actividades del PAT y un 7% de las profesoras califican que las directoras de nivel inicial nunca fomentan la participación de la APAFA, municipio escolar y CONEI dentro de la organización institucional, nunca promueven la organización y participación del personal docente y administrativo en equipos de trabajo y nunca promueven la formación de comisiones de trabajo para el cumplimiento De las actividades del PAT.

Tabla N° 19: Número y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo según indicadores

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Orienta al personal con visión institucional, hacia el logro de objetivos y metas propuestas.	23	24%	38	40%	21	22%	10	10%	4	4%	96	100%
Genera espacios para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas.	15	16%	48	50%	12	13%	10	10%	11	11%	96	100%
Lidera proceso de evaluación de la gestión de la institución educativa.	12	13%	51	53%	22	23%	6	6%	5	5%	96	100%
Impulsa proyectos de innovación.	11	11%	46	48%	23	24%	12	13%	4	4%	96	100%
40.- Promueve un clima emocional armonioso.	16	17%	41	43%	19	20%	10	10%	10	10%	96	100%

Fuente: : Instrumento: Gestión Escolar de las IEI de Puno

Elaboración: La investigadora

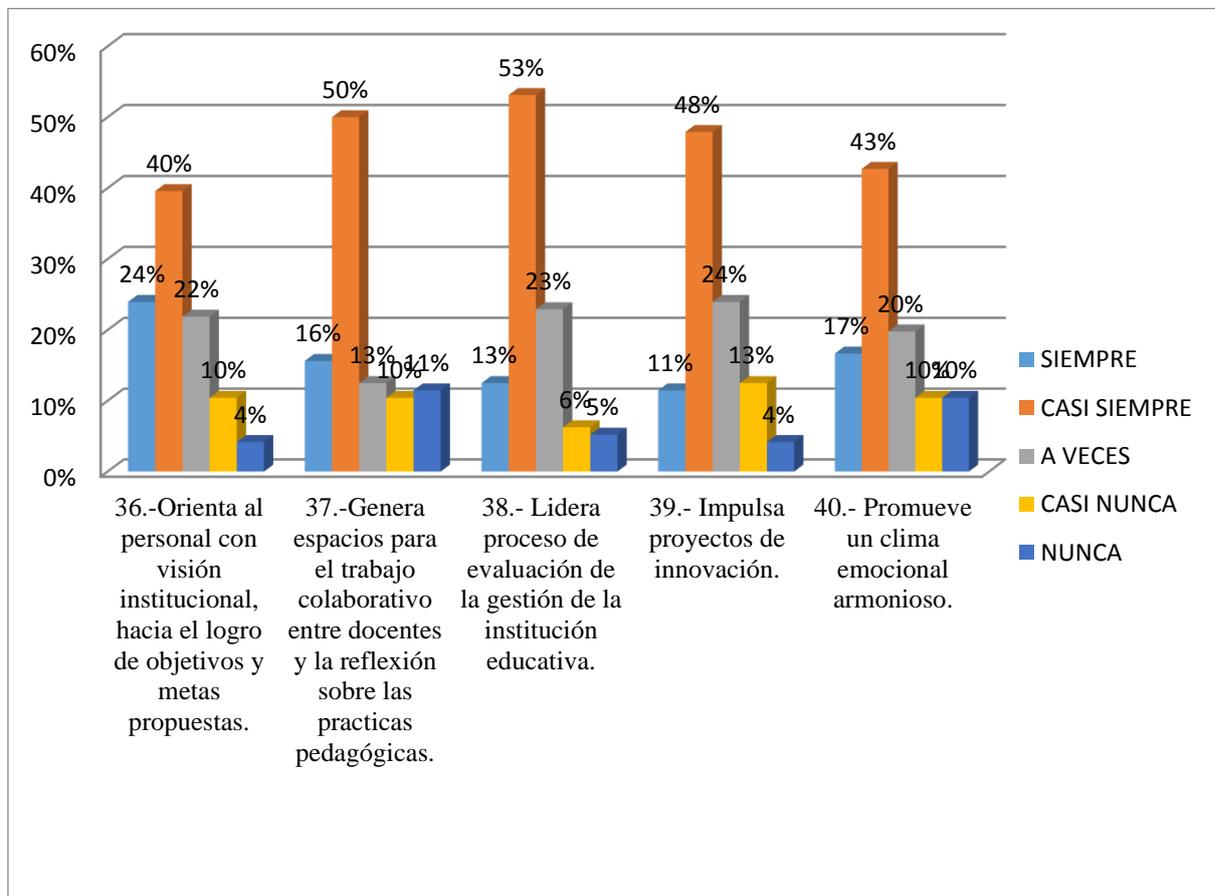


Figura N° 17: Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo según indicadores

Tabla N° 20: Resultados y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	15	16%
CASI SIEMPRE	45	47%
A VECES	19	20%
CASI NUNCA	10	10%
NUNCA	7	7%
TOTAL	96	100%

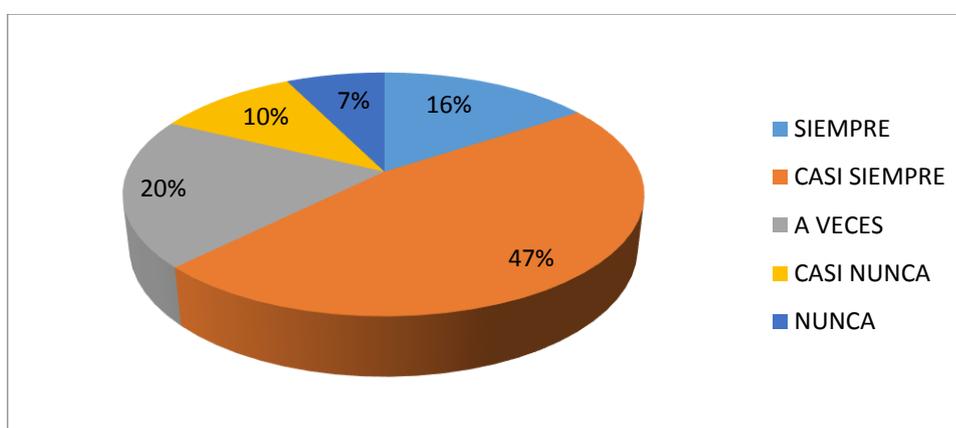


Figura N° 18: Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N°20 y la figura N° 17 se puede observar el porcentaje de la gestión institucional y comunitaria del liderazgo de las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 47% de las profesoras califican que las directoras casi siempre orientan al personal con visión institucional hacia el logro de objetivos y metas propuestas, generan espacios para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas, lideran el proceso de evaluación de la gestión de la institución educativa, impulsan proyectos de innovación y promueven un clima emocional armonioso y un 7% de las profesoras califican que las directoras de nivel inicial nunca orientan al personal con visión institucional hacia el logro de objetivos y metas propuestas, nunca generan espacios para el trabajo colaborativo entre docentes y nunca dan la reflexión sobre las practicas pedagógicas, nunca lideran proceso de evaluación de la gestión de la institución educativa, nunca impulsan proyectos de innovación y nunca promueven un clima emocional armonioso.

Tabla N° 21: Resultados y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	17	18%
CASI SIEMPRE	55	57%
A VECES	15	16%
CASI NUNCA	5	5%
NUNCA	4	4%
TOTAL	96	100%

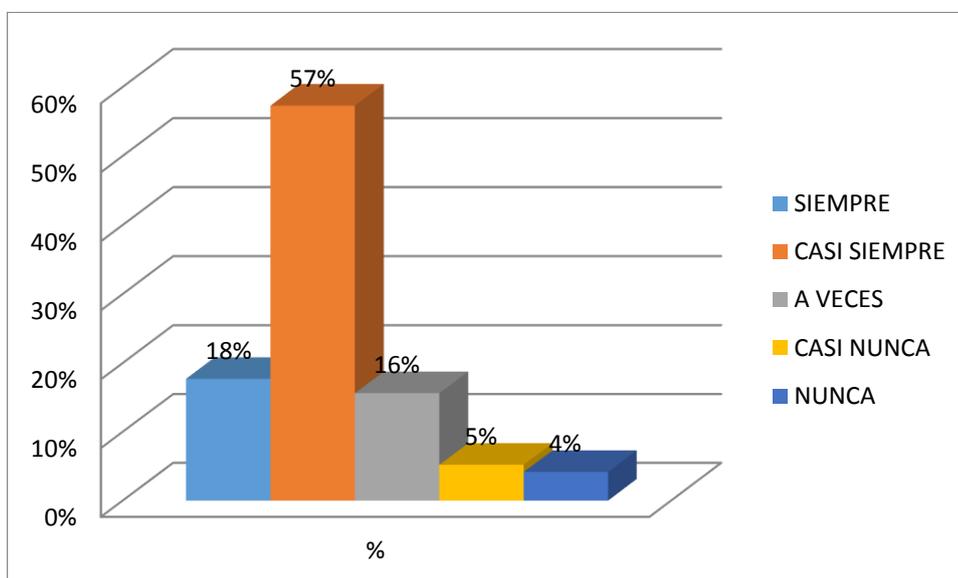


Figura N° 19: Porcentaje de la gestión institucional y comunitaria

**INTERPRETACIÓN:** En la tabla N°19 y la figura N° 18 se puede observar el porcentaje de la gestión institucional y comunitaria tomando en cuenta la planificación, organización y liderazgo las directoras del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016, donde según las encuestas se tiene como resultado que el 57% de las profesoras califican que las directoras casi siempre tienen un nivel de gestión institucional y comunitaria y un 4% de las profesoras califican que las directoras de nivel inicial no tienen un buen nivel de gestión institucional y comunitaria.

#### 4.4 RESULTADO FINAL

Tabla N° 22: Resultado y porcentaje de la gestión administrativa

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	21	22%
CASI SIEMPRE	33	34%
A VECES	24	25%
CASI NUNCA	13	14%
NUNCA	5	5%
TOTAL	96	100%

**INTERPRETACIÓN** En la tabla N° 22, La gestión administrativa de las directoras de las IEI de la ciudad de Puno en el año 2016 es óptima; ya que las Directoras realizan una gestión administrativa orientada a lograr los 5 compromisos que plantea el ministerio de educación. Existe conocimiento y Capacidad en el manejo administrativo. El 34% y el 22% de las profesoras califican que las directoras siempre y casi siempre toman en cuenta la toma de decisiones y la evaluación permanente para un buen manejo administrativo de la institución educativa.

Tabla N° 23: Resultado y porcentaje de la gestión pedagógica

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	31	32%
CASI SIEMPRE	35	36%
A VECES	18	19%
CASI NUNCA	9	9%
NUNCA	3	3%
TOTAL	96	100%

**INTERPRETACIÓN** En la tabla N° 23 la gestión pedagógica de las directoras de las IEI de la ciudad de Puno en el año 2016 es óptima, ya que las directoras realizan una gestión pedagógica orientada a lograr los aprendizajes de los niños y niñas que plantea el ministerio de educación. El 32% y 36% profesoras califican que las directoras siempre y casi siempre las directoras motivan a su personal, tienen una dirección adecuada y un control permanente para la mejora de los aprendizajes de su institución educativa inicial

Tabla N° 24: Resultados y porcentaje de la gestión institucional y comunitaria

INDICADOR	N	%
SIEMPRE	17	18%
CASI SIEMPRE	55	57%
A VECES	15	16%
CASI NUNCA	5	5%
NUNCA	4	4%
TOTAL	96	100%

En la tabla N° 24 la gestión institucional y comunitaria de las directoras de las IEI de la ciudad de Puno en el año 2016 es óptima ya que las directoras realizan un gestión institucional y comunitaria orientada a lograr un buen clima institucional según indica el ministerio de educación. Un 18% y 57% de las profesoras califican que las siempre y casi siempre las directoras realizan una planificación adecuada, una organización que permita lograr sus propósitos institucionales y manejan un buen liderazgo

#### 4.5 DISCUSIÓN

En este capítulo se analizan, discuten e interpretan los resultados alcanzados en el proceso de recolección de la información, dando así respuesta a lo señalado en los objetivos específicos de la investigación, sustentándose en las bases teóricas citadas para el estudio, la cual finalmente llevara a establecer las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados. Asimismo, los resultados de la información aportada por la población en este caso profesoras del nivel inicial encuestadas, proporcionaron fundamentos que fortalezcan en gran medida la Gestión de las Directoras las Instituciones de Educativas Inicial de la ciudad de Puno. Es casi siempre y siempre, el nivel

importante de cumplimiento y cumplimiento óptimo, en la gestión escolar tal como lo señala Maquiegui, (1997) en esta misma línea, señala que la gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo sostenido porque las acciones vayan precedidas de acuerdos entre las personas que a diario realizan el hecho educativo, de esa manera define a la gestión escolar como un proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional.

Se observa que en el cuadro N°06 y N° 13 que las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial tienen un manejo óptimo de la gestión administrativa y pedagógica, permitiéndolas tener, dirección, planificación, liderazgo y toma de decisiones que permite lograr sus objetivos y metas, tomando en cuenta una comunicación asertiva con las profesoras, para lograr dichos propósitos propuestos a inicio de clases de la IEI. Como lo señala Ezpeleta, (1992) se refiere al concepto de gestión pedagógica señalando que la trama organizativa de la escuela, es un componente esencial de la gestión pedagógica y que esta última tiene “un importante articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar”. (George Terry, 1973 Pag. 193) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA.** Considerando el objetivo general del trabajo de investigación que fue determinar el nivel de gestión escolar de las directoras del nivel inicial de Puno en el 2016, se puede afirmar que el nivel de gestión escolar es óptimo ya que las docentes de las diferentes instituciones educativas de nivel inicial consideran a la gestión escolar como un factor importante para el desarrollo y la mejora de la calidad educativa de las niñas y niños, donde todos participen con compromisos y motivación, tomando decisiones sobre las dimensiones pedagógicas y sean responsables de los aprendizajes de sus niños y niñas.
- SEGUNDA.** El nivel de gestión administrativa de directoras de instituciones educativas de nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016 es óptimo ya que maneja los recursos en coordinación con los padres de familia y realizan una correcta toma de decisiones en las diferentes actividades, así como la evaluación es permanente de los instrumentos administrativos.
- TERCERA.-** El nivel de gestión pedagógica de las directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016 es buena ya que realizan una correcta planificación, organización y liderazgo tomando en cuenta la motivación al personal docente; las directoras tienen una dirección adecuada y un control permanente para la mejora de los aprendizajes de su institución educativa de nivel inicial.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERA.-** El nivel de gestión de las directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad puno es fundamental y se debe tener en cuenta ya que en toda institución educativa influye sobre la planificación, organización, dirección y control de las aspiraciones de los agentes educativos, por lo que se sugiere a las autoridades educativas de la Dirección Regional de Educación, la Unidad de Gestión Educativa Local y las demás entidades pertinentes fomenten su capacitación y promoción como una práctica fundamental.
- SEGUNDA.-** Se sugiere a las directoras de nivel inicial de la ciudad de Puno tomar mayor énfasis en la gestión administrativa y gestión pedagógica ya que ello denotara una mayor mejora en la calidad educativa,
- TERCERA.-** Se sugiere a la Facultad de ciencias de la educación tomar mayor énfasis y realizar capacitaciones para mejorar el nivel de gestión de las directoras de nivel inicial en la ciudad de Puno, lo cual será muy benéfico para la comunidad educativa ya que se notara un gran cambio en la mejora educativa
- CUARTA.-** Quiero poner en conocimiento a las futuras docentes que todavía están en formación profesional que en el desarrollo del presente trabajo de investigación, han podido quedar algunas interrogantes, los mismos que podían ser materia de investigación : esto queda a criterio e inquietud del lector.

## REFERENCIAS

- Alvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. España: Praxis S. A.
- Brunet L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Casanova, M. (1992). *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. España: Aula Reforma
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc.Graw - Hill Interamericana de México:S.A
- Conger, J. (1992). *El Líder Carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Egg, A.(1995). *Técnicas de investigación social*; Argentina: Ed. Lumen.
- Escala, S. (1973). *Psicología para directivos*. España: Ediciones Deusto.
- Etchevarne, C. (1992). *Calidad Gerencial*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Frigerio, G; Poggi, M; Tiramonti, G; y Aguerro, I (1993). *Las instituciones educativas cara y ceca elementos para su gestión*; Argentina: Troquel Educación Serie FLACSO-Acción.
- Gerstner, L; Semerad, R; Doyle, D; Johnston, W (1996). *Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*; traducción Jorge Piatigorsky. España: Paidós.
- Gómez, D. Gonzalo (1996.). *Curso de organización escolar y general*. Madrid, España: Escuela Española.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Kastika, E. (1994). *Desorganización creativa organización innovadora*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Kotter, J (1997). *El líder del cambio*; traducción Paulina Díaz Cortés. México: Ed. McGraw-Hill
- Kotter, J. (1996). *Las nuevas reglas en los negocios*. Traducción Guadalupe Meza Saines. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

- Kotter, J. (1992). *Una fuerza para el cambio. En qué se diferencian liderazgo y dirección*. Traducción autorizada por The Free Press. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Lynch, P. (1993). *Liderazgo: cuatro perspectivas para una dirección eficaz*. Chile: Ed. Aníbal Pinto; Concepción.
- Lynch, P. (1999). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, clima organizacional*. Concepción. Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción.
- Marchant, L. (2002). *Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región*. Chile: Tesis de magíster U. de Valparaíso.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Primer seminario Viña del Mar. Chile: MARCHANT, L.
- Prieto, A. (2005). *Cuestionario*. CCO Copyright N 149.282. Viña del Mar. Chile.
- Postic, M. y Ketele, J. (1998). *Observar las situaciones educativas*. Traducción Jesús García García; Narcea Argentina: S.A. Ediciones.
- Pozner, P. (2008). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Grupo Editor Aique, cap. 3 y 4, en documento antes citado.
- Rodríguez, D. (1998). *Diagnóstico organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Santos, M. (1998). *Hacer visible lo cotidiano*. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares; Madrid: Ediciones Akal.
- Siegel, S. (1970). *Diseño experimental no para métrico aplicado a las ciencias de la conducta*. Traducción Javier Aguilar Villalobos, México: Ed. Trillas.
- Schlemenson, A.; Lejtman, S. Gonzales, G.; Alfieri, M.; Apel, J. y Terri, G. (1961) *Principios de la administración*. México. Ed Continental
- Tomasinil, C (1996). *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. Argentina: Ed. Paidós.

# ANEXOS



ENCUESTA

INSTRUMENTO: GESTIÓN ESCOLAR DE LAS IEI DE PUNO

ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>PLANIFICACIÓN</b>					
La directora:					
1.- Promueve la participación de la comunidad educativa en la formulación de los instrumentos de gestión					
2.- Realiza el diagnostico institucional con participación de la comunidad educativa					
3.-Lidera la formulación del PEI					
4.- Elabora el PAT con la participación de la comunidad educativa					
5.-Utiliza el aplicativo para la planificación de monitoreo al PAT					
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
La directora:					
6.-Fomenta la participación de la APAFA, Municipio escolar y CONEI dentro de la organización institucional					
7.- Promueve la organización y participación del personal docente y administrativo en equipos de trabajo.					
8.- Promueve la formación de comisiones de trabajo para el cumplimiento de las actividades del PAT					
<b>DIRECCIÓN</b>					
La directora:					
9.- Gestiona recursos para la implementación, ejecución y evaluación del PEI y PAT					
10.- Propicia la planificación y coordinación del currículo y la enseñanza.					
11.-Gestiona oportunidades de formación docente, promoviendo su desarrollo					
12.- Orienta los procesos pedagógicos en función de los aprendizajes.					

CONTROL					
La directora:					
13.- Monitorea la práctica pedagógica de la institución.					
14.- Utiliza instrumentos pertinentes para el monitoreo pedagógico.					
15.- Realiza el control de asistencia y puntualidad del personal a su cargo.					
16.- Verifica el cumplimiento de funciones del personal de la IEI					
EVALUACIÓN					
La directora:					
17.- Promueve la participación de la comunidad educativa en las pruebas de la medición de la calidad.					
18.- Evalúa el PAT y el PEI con la participación de la comunidad educativa					
19.- Utiliza instrumentos pertinentes para evaluar el desempeño docente					
20.- Maneja información estadística de los resultados de evaluación de los estudiantes					
COMUNICACIÓN					
La directora:					
21.- Escucha los planteamientos del personal docente					
22.- Dialoga con los docentes generando un clima de confianza					
23.- Propicia acuerdos y prioridades institucionales en consenso					
24.- Establece y comunica las metas de aprendizaje a toda la comunidad educativa					
25.- Informa sobre su gestión-					
26.- Se comunica asertivamente con los miembros de la comunidad educativa.					
MOTIVACIÓN					
La directora:					
27.- Reconoce la labor destacada de los docentes a través de felicitaciones, medallas, diplomas, etc.					
28.- Propicia la formación docente					
29.- Promueve y participa en actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad.					
30.- Motiva al personal para que sean efectivos en su trabajo					

TOMA DE DECISIONES					
La directora:					
31.- Acopia información de los docentes para tomar decisiones.					
32.- Toma decisiones en base a los resultados de la evaluación de la gestión institucional					
33.- Analiza la información para tomar la decisión más acertada.					
34.- Asume la responsabilidad por las decisiones que toma.					
35.- Toma decisiones rápidas en la solución de conflictos					
LIDERAZGO					
La directora:					
36.-Orienta al personal con visión institucional, hacia el logro de objetivos y metas propuestas.					
37.-Genera espacios para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas.					
38.- Lidera proceso de evaluación de la gestión de la institución educativa.					
39.- Impulsa proyectos de innovación.					
40.- Promueve un clima emocional armonioso.					