

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**Aplicación de un programa de formación en gestión educativa  
basado en la teoría del desarrollo organizacional en la institución  
educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata  
Arequipa 2019**

Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación  
con mención en Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica

**Autor**

Manrique Trujillo, Diego Fabricio

**Asesor**

Boris Villanque, Alegre

**Código Orcid-Asesor**

0000-0002-1449-6989

**Chimbote – Perú**

**2021**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen .....	
Abstract .....	
Índice de contenidos .....	
Índice de tablas .....	
Índice de gráficos.....	
Índice de anexos.....	
Introducción .....	

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación estudia la problemática de la existencia de una gestión educativa tradicional que limita la participación de los docentes en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata Arequipa. Este tipo de gestión promueve en la práctica el verticalismo, autoritarismo, falta de comunicación fluida entre el personal docente con el personal y directivo, todo lo cual incidirá directamente en la labor didáctica-pedagógica que se realiza en el aula. A esta conclusión se ha llegado después de haber aplicado instrumentos de investigación. Asimismo este trabajo de investigación expone en términos generales los postulados básicos de la teoría que permitirá revertir la problemática detectada. El objetivo principal de la investigación *es* diseñar un programa dirigido al personal directivo y docente en materia de gestión educativa, basado en la teoría del Desarrollo Organizacional, en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes. Haciendo énfasis que la teoría del Desarrollo Organizacional se orienta a cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de las relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de su cultura de la organización tan necesaria en la institución educativa donde se llevó a cabo la investigación. La misma que podría ser continuada cuando el programa sea implementado en la práctica.

**ABSTRACT**

The present work of investigation studies the problematic one of the existence of a traditional educative management that limits the participation of educational in the Educative Institution the Jose Teobaldo Paredes Valdes distrito de paucarpata Arequipa. This type of management actually promotes the verticalismo, authoritarianism, lack of fluid communication between the educational personnel with the personnel and director, everything which will affect the Didactics-pedagogical work directly that is made in the classroom. This conclusion one has reached after to have applied investigation instruments. Also this work of investigation exposes in general terms the basic postulates of the theory that will allow to revert the problematic one detected. The primary target of the investigation *is d* to iseñar a program directed to the directive and educational personnel in the matter of educative management, based on the theory of the Organizacional Development, in the Educative Institution Jose Teobaldo Paredes Valdes. Making emphasis that the theory of the Organizacional Development is oriented to change to the people and the nature and the quality of the work relations. Their emphasis is in the change of their culture of the so necessary organization in the educative institution where the investigation was carried out. The same one that could be continued when the program is implemented actually.

## INTRODUCCIÓN

### 1.- Antecedentes y Fundamentación Científica

#### **Internacionales**

Bravo (2017) en su tesis desarrollada en un colegio de la VI Región tuvo objetivo contribuir a mejorar la calidad y equidad de los procesos que se desarrollan en las escuelas, para realizar un trabajo real se optó por el Liceo Ignacio Carrera Pinto de San Vicente de Tagua, quien estudia métodos sistemáticos y efectivos de la gestión escolar, las habilidades básicas del liderazgo pedagógico efectivo, y perfeccionar las habilidades del supervisor como líder. El liderazgo educativo, que configura un aspecto del desarrollo profesional, es atractivo y desafiante para los directores de escuela. Demostrar que el papel del supervisor es clave en la creación de condiciones institucionales que mejoren la eficacia de la organización escolar, creen un ambiente de aprendizaje positivo y alineen su trabajo con la mejora del aprendizaje. En este estudio se utilizó un método cualitativo, en el que las técnicas utilizadas para la recolección de información y datos fueron entrevistas semiestructuradas y observaciones, y se realizó con éxito un estudio de caso de gestión en la Escuela de Administración Municipal de la ciudad de San Vicente, VI Región.

Cortez (2017) realizó su tesis denominada “Estudio sobre el clima institucional en el Centro de Estudios Superiores Luis Nachón – México 2016”. El propósito principal de la investigación fue encontrar las dimensiones predominantes en el clima institucional del Centro de Estudios Superiores Luis Nachón, considerando las dimensiones de dirección, participación, retribución y comunicación; de igual manera tomando como base los hallazgos se propone alternativas de solución destinadas a mejorar el problema investigado. El estudio fue con un diseño no experimental, descriptivo, transversal y observacional; la muestra lo integraron 180 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario. Se arribaron a las conclusiones siguientes: a) los resultados señalan que el clima

institucional no es satisfactorio, b) la dimensión dirección es la que sobresalió sobre las otras, c) de acuerdo a lo percibido por los encuestados, las autoridades no contribuyen a que el personal que labora en la institución pueda mejorar su participación, d) en líneas generales los resultados consideran que el personal que se desempeña como trabajador denotan que el clima institucional no es satisfactorio.

Quiñonez (2016), trabajó el clima organizacional y su incidencia motivacional en el desempeño laboral en una Universidad Católica del Ecuador en la Sede Esmeraldas, siendo su objetivo mejorar el clima organizacional para realizar actividades más eficientes en base a la motivación. El autor determinó que los aspectos comunicativos, los métodos de compensación y reconocimiento, el trabajo realizado en grupo, etc son aspectos que motivan la remuneración, las condiciones del trabajo, etc. mejoran y propician el cambio, la creatividad e iniciativa etc. donde dichos factores impulsan a desempeñar un buen trabajo donde el clima organizacional tiene incidencia directa en quienes trabajan en la institución.

### **Nacionales**

Chávez y López (2018) presentaron “Clima institucional y la gestión educativa en la Institución Educativa N° 86713 José María Arguedas, provincia de Bolognesi-Región Ancash” cuyo objetivo fue identificar la relación existente entre el clima institucional y la gestión educativa en la mencionada institución educativa de la provincia de Bolognesi. El tipo de investigación empleado fue el tipo descriptivo simple. Su diseño fue el descriptivo correlacional. La muestra fue de 75 trabajadores y los instrumentos fueron los cuestionarios. Los resultados indican que el 60% de las encuestas afirmó que no existe una buena comunicación entre la comunidad educativa, el 46% afirmó que no existe una buena relación interpersonal, y el 44% sostuvo que el director nunca coordina con los trabajadores para la toma de decisiones. La conclusión señala que existe una relación significativa entre el clima institucional y la gestión educativa.

Huayllani (2018) en su investigación determinó la correlación entre las variables de estudio gestión institucional y calidad educativa de la I.E. Patrón Apóstol Santiago de Lucanas, para realizar la investigación utilizó el enfoque cuantitativo correlacional, además, para realizar la investigación el autor utilizó un diseño no experimental transaccional. La población corresponde con la muestra, que en total suman 50 educativos quienes respondieron voluntariamente los instrumentos de recolección de información, un cuestionario por cada variable de estudio. El autor obtuvo como resultados con respecto a la gestión institucional del centro educativo que el 86% de educativos señala que la situación es eficiente, mientras que un 14% de docentes indica que el nivel es regular y ninguno de los docentes indica que el nivel es deficiente, por otro lado, con respecto a como se viene presentado la calidad educativa, el 90% de los educativos indica que esto se encuentra en buen estado, el 10% de los educativos señala que ésta es regular y el 0% de los educativos indica que la calidad es mala. Concluyendo que hay una relación directa y significativa con respecto al desarrollo de la gestión institucional y la calidad educativa en la I.E. Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas ( $\text{sig}= 0.000$ , coeficiente de Pearson=0.49).

Pérez (2016). La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de la red brisas del Chinchipe de puerto Huallape, del distrito de santa Rosa de la provincia de Jaén. Universidad nacional de Cajamarca-Perú. El desarrollo de la investigación tiene como objetivo general determinar la relación que hay entre la gestión directiva y el desempeño docente en instituciones Red Brisas de Chinchipe y tiene como propósito de plantear una propuesta con respecto a la gestión de los directivos. Para el estudio se tomó en cuenta una muestra de 12 personas las cuales fueron seccionados con criterio no probabilístico por una pequeña población, a las cuales se les aplico dos instrumentos, con cuestionarios cerrados de un total de 33 preguntas, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. Los resultados confirmaron que la gestión directiva tuvo una alta aprobación de las opiniones de los encuestados,

alcanzando en el nivel regular el 60% y mala el 34 %; y en caso del desempeño docente alcanzo en el nivel regular el 47% y mala 7% ; el resultado de la contrastación de las hipótesis resulto moderado al alcanzar un coeficiente de correlación de Pearson 0.541 y un valor de significancia  $< 0.05$ ; por lo que concluye que existe una correlación entre la gestión directiva y el desempeño docente en las instituciones educativas d la Red Brisas del Chinchipe-Jaén; finalmente se propone en caso de los directores un nuevo modelo de gestión directiva con sus respectivos indicadores, con la finalidad de mejorar el desempeño de los directivos.

Llacta y Sánchez (2016), realizaron un estudio en la ciudad de Lima, con el fin de establecer la relación entre Clima Institucional y Relaciones Humanas entre profesores, cuya población muestral fue 140. En este estudio se utilizó el método hipotético-deductivo. El diseño no experimental, descriptivo correlacional y corte transversal, empleando el cuestionario para ambas variables, el primero estuvo conformado por 32 preguntas y el segundo por 30, donde se evaluaron las diferentes dimensiones. En cuyas conclusiones se establece que: docentes que demuestran un nivel muy favorable es un 42.9 %, mientras que el 24% regular y desfavorable el 32 % del Clima Institucional; en las Relaciones Humanas se encuentran en un nivel bueno 46.4%, regular el 26.4 % y deficiente el 37%. La conclusión es que el Clima Institucional se relaciona de manera significativa con las Relaciones Humanas, tal como muestran las evidencias, siendo el coeficiente correlación Rho de Spearman 0.689 donde se observa moderada semejanza entre las variables.

## **Gestión educativa**

### **Definición**

En lo que respecta a esta primera variable es una labor encaminada a producir y apoyar a la institución educativa, tanto en la pedagogía como en la administración. También hace referencia a un conjunto de actividades que realizan las personas como: la democracia justa y eficaz, que pueda permitir a la niñez, juventud y a todas las personas de todas las edades a ser plenas, eficaces y responsables; para que en un futuro como ciudadanos sean competentes en edificar la democracia y el avance del país, acorde con su proyecto de vida y con su plan colectivo. Según Carrillo (2002)

Asimismo, se entiende como un modelo que está constituido por un cúmulo de diferenciadas estrategias que conducen a la resolución de contrariedades, que deben estar caracterizados y claramente identificados. Con lo que respecta a la planificación esto se lleva a cabo a realizar o ejecutar a un largo plazo, este estilo de gestión que se propone plantea objetivos a mediano y corto plazo; plantea más alternativas posibles para tomar las decisiones correctas y acertadas, además propone acciones de ajuste, las cuales son prioridades y reciben un fuerte peso y eso permitirá señalar donde deben empezar las acciones a corto plazo. Carrillo (2002)

Ahora en la actualidad los grandes retos de la gestión educativa, pide un cambio cultural en los directivos y un convenio, acuerdo con sus colaboradores en la cual, debe cambiarse el esquema verticalista a un esquema participativo, en donde todos los integrantes de la institución se involucren en la participación de toma de decisiones, hacer cambios del esquema formal, a una no formal pero eficaz, de un armazón institucional a un armazón sectorial, un armazón que inicie del compromiso de la comunidad como un todo, que tenga un jefe competente en su labor diaria en grupo y en su entrega de cuentas, siendo un gran desafío de la gestión educativa y también una gran responsabilidad para los que asumen el rol de líder en las I. E.

Con lo que respecta a gestión tiene mucha relación con la organización, ya que en la vida diaria del hombre está siempre en un sinnúmero de interacciones con otros seres y organismos. El hombre es grandiosamente amigable, comunitario y siempre está en contacto con otros; no puede vivir solo o separado, sino en compañía y contacto continua con su prójimo. Pero por sus restricciones personales, estos están en el deber de ayudarse los unos con los otros, conformando organismos para alcanzar u fin que, en forma solitaria, no se llegaría a lograr. La organización es un proceso de acciones debidamente lucidas y ordenadas de dos o más personas. La ayuda mutua del hombre es primordial para que haya organización. Y esto se da cuando existe lo siguiente; Chiavenato (2002):

- Seres humanos aptos para el diálogo
- Listos a colaborar en acciones colectivas,
- Lograr sus objetivos en común.

Por lo expuesto anteriormente consideré lo siguiente:

### **Teoría de la Organización**

Se refiere al actuar de un líder gestor, para que alcance la satisfacción lo cual le convertirá en un hombre administrativo, y esto lo logrará con entendimiento, pesquisa y siendo metódico, se orienta con capacitaciones, incentivos y motivaciones, en beneficio de sus colaboradores Seltzer & Repetto (s.f).

Mayo (1949), aportó a la doctrina organizacional centrándose una perspectiva desde la forma del comportamiento del hombre, se basó en relaciones humanas. Concibió experimentaciones en empresas y se observó que algunos empleados estaban aislados, y no era porque querían estar solos sino porque su trabajo no les permitía estar en contacto con sus compañeros. Él lo consideraba que era una colectividad infecciosa. Este autor sostiene que la conducta en el trabajo algunas veces era por el efecto de conexiones de motivo y consecuencia fundamentadas en principios científicos y/o remunerativos, sino por lo opuesto, establecido por una sucesión de causas psicosociales que están presente en su centro de labores, por tal motivo necesita pertenecer a un grupo, poder participar en la elaboración de sus propias reglas y tomar las decisiones entre todos. El trabajo en las escuelas depende

mucho del estilo de trabajo del director en compañía de todos sus colaboradores; este no puede llevar adelante a la institución solitariamente sino con la colaboración de toda la comunidad educativa.

### **Características de la Gestión Educativa**

Las manifestaciones de las formas de gestión educativa son diversas dependiendo del contexto mundial. Pero es necesario indicar que no siempre han tomado la denominación de gestión educativa tradicional y gestión educativa moderna, en otros casos ha sido en torno a “dirección democrática” frente a “dirección autoritaria”. En el caso de Europa se ve notoriamente la relación política con la educativa en materia de gestión institucional. Si vemos los casos de Alemania e Italia en la época que se remonta a antes de la Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945). Las instituciones educativas sirvieron como sustento para la política del social nacionalismo y fascismo, que como muy bien sabemos son doctrinas totalitarias y antidemocráticas. Las cuales negaban tanto en la vida social como escolar las formas de participación democrática. De ahí como muestra queda que los directores de las entidades educativas no eran elegidos libremente por los ciudadanos sino que eran elegidos directamente por las autoridades que tenían poder político. A esta tradición autoritaria no escapa España quien durante el largo gobierno de Francisco Franco (desde 1939 hasta junio de 1973) forjó escuelas cuyas gestiones educativas se sustentaban en el sectarismo, el autoritarismo, el centralismo... Así los modelos de gestión educativa autoritarios, regresivos, antidemocráticos... tienen en Hitler, Mussolini y Franco a destacados representantes.

En concreto el problema de la gestión educativa tradicional se expresa en países donde no existe una tradición democrática a nivel de gobiernos. Actualmente en el caso de los países de Europa se tiene la presencia de gobiernos un poco más estables en relación a la de otros continentes; situación que les ha permitido plantear una serie de mecanismos administrativos en los que se promueve de manera sistemática la participación de maestros, alumnos y padres de familia en decisiones referidas a la

gestión institucional , siendo los casos de una gestión educativa tradicional no tan significativos, en lo que se refiere a una gestión educativa tradicional, como si ocurre en otros países de los demás continentes: América, Asia, África ... .

En lo referente a la situación de América Latina, las formas de gestión educativa, en muchos casos, en las últimas décadas, se han enmarcado mayormente dentro de los sistemas educativos neoliberales. Como sabemos estos esquemas políticos se sustentan en sistemas de gobiernos autoritarios, en el plano educativo buscan que las instituciones educacionales funcionen como empresas de lucro; donde se priorizan en demasía los asuntos económicos, dejando de lado los grandes anhelos que puedan tener las grandes mayorías nacionales.

La tradición autoritaria que hemos podido expresar en relación a Europa también se muestra claramente en muchísimos países de América si vemos brevemente dos casos como el caso de Paraguay donde gobernó el dictador Alfredo Stroessner entre 1954 al 1989; y Augusto Pinochet, el mismo que dirigió Chile desde 1973, cuando derrocó al socialista y democrático presidente Salvador Allende, hasta 1990. Las instituciones educativas, en cuanto al manejo institucional de esos países eran, lógicamente, expresión del autoritarismo tal como lo era el sistema político y social que imperan tanto en Chile como en el Paraguay.

Por otra parte existe, en el continente, algunos países, como Cuba, casos de instituciones, especialmente estatales, que practican una gestión educativa democrática y moderna donde se promueve de manera sistemática y periódica la participación organizada de todos los estamentos de la institución educativa en cuestiones de gestión institucional. Asimismo, en diversos países de nuestro continente existen casos de gestiones modernas; pero la tendencia mayoritaria corresponde a gestiones educativas tradicionales.

En el caso del Perú, se han dado espacios para democratizar la gestión educativa a partir de la instauración del Consejos Educativos Institucionales, pero las cosas en la práctica han sido diferentes. En caso de Arequipa se sigue, en los diversos casos, la

tendencia que se sigue a nivel nacional.

La situación de Arequipa necesariamente tiene que relacionarse, y en los hechos eso ocurre, a la situación que prevalece en el contexto nacional. Arequipa tiene una relación umbilical con todo lo que pasa en el país. Así el sistema económico y político que domina en el Perú, En concreto, diversas ideas que orientan la vida económica, política, social y cultural del país también se reflejan en la vida y situación educativa del altiplano peruano.

Lo que no quiere expresar que en la ciudad de Arequipa no puedan haber espacios económicos y políticos diferentes a los que priman en el Perú. Por otro lado, las instituciones educativas de Arequipa obedecen a las normas impartidas por el Ministerio de Educación de Lima. Y como muy bien sabemos la educación es el reflejo de determinadas condiciones económicas, políticas y culturales e un determinado país.

Por otra parte, en este punto precisaremos los aspectos concernientes a la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes distrito de Paucarpata Arequipa, expresando que por los resultados del diagnóstico practicado, a través de la aplicación de los diversos instrumentos de investigación, se evidencia la existencia de una gestión educativa tradicional, principalmente por obra del personal directivo y jerárquico, al cual contribuye la acción y actitud de gran parte del conjunto de docentes del plantel al no poseer conocimientos pertinentes sobre gestión educativa, así como no realizar las acciones del caso para hacer respetar su participación en los destinos de la entidad educativa en la que vienen laborando., así como ser indiferentes frente al panorama que se muestra, limitando, principalmente, su función al desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Cuando en los hechos los docentes debería ser unos entes activos en la gestión institucional del centro educativo donde laboren; ya sea, con sus opiniones o con sus acciones en bien de los estudiantes y de la comunidad.

La gestión educativa, de corte tradicional, en el plantel, muestra un conjunto de

características las mismas que pasamos a describir seguidamente:

- a) Centralismo, expresado, principalmente, por parte de la dirección y el personal directivo de la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes, quienes toma decisiones tanto de carácter pedagógico como administrativo, muchas veces, al margen de la opinión de la comunidad educativa: docentes, personal administrativo y padres de familia ; no favoreciendo la participación directa y democrática , así como las iniciativas de los integrantes, de los integrantes, en este caso, de la comunidad docente. A esto se suma la falta de delegación de funciones por parte de la dirección de la institución educativa, orientada a concentrar el poder, a los docentes que integrantes las diferentes comisiones de trabajo que se forman anualmente. Las mismas que, para una acción efectiva, deben tener su propia autonomía.
  
- b) Autoritarismo. En la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes distrito de Paucarpata Arequipa, se muestra la práctica administrativa autoritaria por parte del personal directivo del plantel, expresándose en una ausencia de liderazgo democrático, inclinándose más a la autoridad de la jefa que impone y exige el cumplimiento de las normas provenientes de las instancias superiores de Ministerio de Educación ( Unidad de Gestión Educativa Local, Dirección Regional de Educación...), antes que la acción de la lideresa que motiva a los demás integrantes de la comunidad educativa para el cumplimiento de las acciones pedagógica y administrativa.
  
- c) Verticalismo, Hay una concepción vertical y jerarquizada de la administración educativa que es el fiel reflejo de una gestión tradicional; lo que origina deficiencias en la comunicación, principalmente, con el grupo magisterial y en las relaciones con los padres de familia, afectando la formación de los estudiantes. Dicho ambiente crea como consecuencia una organización vertical, sin dar mayores oportunidades a la delegación de funciones, la misma que debería ser uno de los ejes de una gestión educativa moderna.

d) Sectarismo Hay un desconocimiento de los estilos de gestión descentralizada y moderna, principalmente, por parte de la dirección del plantel a la cual apoyan un grupo significativo de los docentes. Lo que dará como resultado la desorganización e indisciplina en gran parte de los docentes. Formándose grupos de maestros , donde cada grupo mira sus intereses, lo que en los hechos lleva a descuidar el logro de los objetivos y metas institucionales.

Todo esto trae como consecuencia una deficiente gestión institucional, tanto pedagógica como administrativa caracterizada por el centralismo y autoritarismo que son una muestra de una gestión educativa tradicional, en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes distrito de Paucarpata Arequipa, que incide directamente, entre otros, en la labor docente y formación de los estudiantes, así como en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Todo esta situación nos llevó a investigar el problema de la gestión educativa tradicional en el plantel y para dar solución a esta grave problemática. La solución pasa por la idea de que en la institución pueda gestarse una gestión educativa moderna; caracterizada por la participación de sus miembros, la delegación de funciones, el tratamiento adecuado de los conflictos personales. Dentro de la alternativa que nos parece la más coherente y viable es la de proponer un Programa de Formación en Gestión Educativa basada en la teoría de desarrollo organizacional para la Institución Educativa Secundaria José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata Arequipa.

Entre las dimensiones de la variable Gestión Educativa tenemos:

- **Dimensión Institucional**

Esta cooperará a reconocer los procedimientos cómo se organizan los que conforman la institución educativa para mejorar el desenvolvimiento y direccionamiento de esta UNESCO (2011).

También nos brinda un panorama para conocer como las instituciones educativas funcionan, teniendo en cuenta la organización y el estudio de las acciones que tienen que ver con los aspectos de estructura de cada una de ellas. Si consideran tantos los aspectos que pertenecen al esquema formal (los organigramas, la asignación de trabajos y la repartición de tareas, el empleo del tiempo y los ambientes), tanto los que forman parte del informalismo; relaciones, maneras de socializarse, formas en las labores diarias, actos públicos que reconocen a la escuela UNESCO (2011).

Asimismo, menciona que es primordial valorar y promover el progreso de capacidades, habilidades personales y/o equipo, tiene el propósito que las escuelas avancen y se desarrollen de forma eficaz, flexible y autónoma, accediendo a hacer adecuaciones y renovaciones por las demandas y versatilidad del entorno comunitario. Para lo cual, se debe tener comprensible las políticas de la institución, que se desligan de los fundamentos y percepción que encamina a la escuela y que se traducen en el modo en que se conduce la gestión. Por ejemplo, en la toma de acuerdos debe de haber niveles de participación, si existen o no los consejos consultivos, quiénes forman parte de ello y qué compromisos aceptan, etc. UNESCO (2011).

Referente a esto, hace énfasis a la relación, interacción de forma grupal e individual que se da dentro de una institución con todos los colaboradores de la escuela; los docentes deben de estar involucrados en todas las actividades que se realicen, además deben de estar informados de la documentación que tiene la institución, también de participar en su elaboración, es muy importante que conozcan las políticas educativas para un mejor desenvolvimiento de la institución.

- **Dimensión Pedagógica**

Desarrollo primordial de la labor diaria en una institución y de las personas que forman parte de la enseñanza-aprendizaje.

La concepción de esta dimensión está inmersa al enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, como también en aplicación de estrategias didácticas y metodológicas pertinentes, proyecto curricular institucional, unidades didácticas, diversificación curricular, en el empleo de materiales, medios didácticos y una adecuada evaluación de los aprendizajes.

Implica además el trabajo que realizan los docentes correspondientes al uso de estrategias didácticas y enfoques pedagógicos, dominar planes y programas, identificar las formas y/o estilos de aprendizaje y la conexión, afinidad con sus colegas, la actividad de los profesores, las prácticas pedagógicas, la actualización y formación para reforzar sus competencias, hacer proyectos innovadores, u otros UNESCO (2011).

Según lo citado por la Unesco en esta dimensión explica acerca de la labor diaria que realizan los profesores en sus aulas para poder conseguir la enseñanza - aprendizaje en los niños, niñas y jóvenes, pero para que pueda cumplir con esa labor tiene que dominar estrategias, planificación, enfoques, asistir a capacitaciones para su debida actualización; pero no podemos dejar de mencionar que ahora se quiere una educación para la vida, ya que los jóvenes tienen que estar preparados para que se desenvuelvan de una manera correcta en la sociedad. A pesar de las avenencias por parte del MINEDU los educadores hacen todo lo posible para brindar una educación completa y de índole para los estudiantes del país.

- **Dimensión Administrativa**

Hace referencia a incluir tareas y tácticas de administración del requerimiento humano, seguridad, higiene, de tiempo, económicos, materiales, y registro de la información que tiene que ver con la totalidad de los colaboradores de la escuela; como, además, la ejecución de la supervisión y la funcionalidad normada, obtiene por finalidad el beneficio para los procesos de enseñanza-aprendizaje. Busca llegar a acuerdos entre los intereses personales con los institucionales, de tal forma se

pueda tomar acuerdos que impliquen acciones reales o concretas para conseguir las metas propuestas de la institución UNESCO (2011).

Unas de estas acciones reales es la administración de los colaboradores, desde la percepción laboral, distribución y apreciación de su desempeño; la organización de la información; cuidado de bienes, muebles e inmuebles; documentos, también sobre el uso financiero - contable, es decir la preparación de presupuestos. Todo esto va a permitir el progreso de la institución UNESCO (2011).

En esta dimensión referida a la administración, se tiene que realizar adecuadamente, para eso se tiene que seguir estrategias adecuadas y correctas, conocer en forma individual y profesional a cada uno de sus colaboradores para poder brindar la ayuda correspondiente y favorecer en una educación de calidad de la niñez y juventud, sobre todo poder fusionar los objetivos individuales con los de la escuela.

#### - **Dimensión Comunitaria**

Es el estilo en la que la escuela se vincula con la localidad que forman parte, percibiendo y entendiendo sus necesidades, inconvenientes o demandas. También, su integración, participación y sobre todo como forma parte de la comunidad en la que se encuentra.

Además, sugiere sobre las vinculaciones del colegio con el ámbito social e interinstitucional, teniendo como aliado principal a los padres y a las instituciones de la localidad (municipio, eclesiásticas, privadas, etcétera.) Colaboración, intervención de instancias mencionadas, debe dar respuesta a un fin en común que es establecer alianzas estratégicas que permitan la mejoría y el desarrollo de la educación de un país UNESCO (2011).

Asimismo, puedo concluir que, en la actualidad, la educación no solo está en la escuela, sino es una educación compartida con los progenitores, ya que la primera educación se da en los hogares, y también se necesita a las autoridades de la localidad para realizar convenios, alianzas y participen en el apoyo de las diversas actividades y proyectos que la escuela ponga en marcha para el beneficio de los educadores.

Por todo lo expuesto anteriormente, esto es un procedimiento encaminado a la consolidación de los Proyectos Educativos de los institutos y/o escuelas, que apoyan de manera autónoma a la institución, en lo referido a las políticas gubernamentales, es decir potencian los procesos pedagógicos con el objetivo de contestar a las carencias, exigencias educativas locales y nacionales. También abarca el aspecto administrativo y lo pedagógico. En tal sentido una excelente gestión implicaría en parte en el desenvolvimiento de la niñez y adolescentes, como futuros cívicos, con la capacidad de reconstruir una nación en democracia.

### **Gestión organizacional**

Frigerio, Poggi, & Tiramonti (1992). Sostienen que la gestión se alimenta de diversas fuentes y áreas del saber, que se articula de varias perspectivas y enfoques y está en constante revisión y redefinición y que en el campo educativo na hay numerosos estudios que traten su complejidad.

Ramírez (2007). Revela que el término gestión en el campo educativo ha seguido un proceso de evolución al igual que el sistema educativo a nivel mundial y en Latinoamérica.

Historicamente se le puede dividir en etapas llamadas enfoques:

- a) Jurídico.- referente a la gestión de la educación en el periodo colonial; dogmático, normativo y deductivo.
- b) Tecnocrático.- ubicada a inicios del siglo XX, ligada a la revolución industrial.
- c) Conductista.- desarrollada en las décadas 30 y 40, con influencia de la teoría psicosociológica en la educación.
- d) Desarrollista.- época de la posguerra con ideas modernizadoras.
- e) Sociológico.- Aplica las teorías sociológicas en la educación de Latinoamérica.

Casassus (2002). Manifiesta que, si bien ya se hablaba de gestión desde la época antigua con Platón y Aristóteles, con una visión autoritaria el primero y el segundo democrática; No es sino a partir del siglo IX que empieza a concebirse a la gestión educativa como una acción económica, política y cultural. En el siglo XX ya empiezan a surgir ideas estructuradas y aparecen en la primera mitad del siglo varios teóricos entre sociólogos, administradores y psicólogos que plantean sus propias perspectivas sobre la gestión: Max Weber (burocrática), Frederick Taylor (científica), Elton Mayo (relaciones humanas), Henri Fayol (direccional). Durante la segunda mitad del siglo comienza a tratársela como disciplina; con un enfoque casuístico, empírico y el teórico y se establecen los modelos de la gestión educativa:

- a) Normativo. - Donde la planificación se orientaba a la proyección hacia el futuro lo que llevaba al crecimiento cuantitativo del sistema.
- b) Prospectivo. - Plantea la flexibilización en el futuro de la planificación.
- c) Estratégica. - Busca la articulación entre todos los recursos de una organización.
- d) Planeación estratégica. - Enfoca a la gestión con objetivos particulares y ya no del sistema.
- e) Calidad total. - Engloba la planificación, el control y la mejora continua para lograr la calidad.
- f) Reingeniería. - Para lograr mejoras es necesario la reconceptualización y el rediseño de los procesos.
- g) Comunicacional. - A través de conversaciones se adquiere la capacidad para formular peticiones y hacer compromisos.

Con respecto a la gestión institucional, Minedu ( 2011). Define la gestión educativa desde diversas perspectivas: capacidad para articular recursos para lograr lo que se desee; producción y preservación de recursos y procesos en una institución; capacidad de enlazar las representaciones mentales de los integrantes de una organización; capacidad para promover y lograr conversaciones para la acción y desarrollo del aprendizaje de la pertinente interrelación entre estructura, estrategia, sistemas de estilos, capacidades y metas importantes dentro y fuera de la institución (p.21).

Minedu (2015) hace un análisis de la situación de las escuelas en el país, concibe a la educación peruana con enormes deficiencias en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. La visión de una nueva escuela plantea un nuevo enfoque de gestión escolar que deslinda sus funciones administrativas enfocándose básicamente en los aprendizajes (p.12).

Otro elemento importante de la gestión institucional son los instrumentos de gestión dentro de los cuales es el Proyecto Educativo Institucional. La Ley General de Educación N° 28044 reconoce al PEI como el instrumento de gestión más importante en una Institución Educativa, su función radica en orientar la gestión brindando orientaciones de planificación y elaboración de otros documentos indispensables para el transcurso de las acciones de la gestión institucional (p.10).

MIInedu (2019), En la guía para la elaboración del PEI y del PAT de las Instituciones Educativas de Educación Básica. Define al PEI como el instrumento que orienta la gestión escolar en una I.E. a mediano plazo entre 3 y 5 años, cuyo objetivo es la adquisición de los aprendizajes de los estudiantes (p.15)

Barrientos (2018), concibe al PEI como la herramienta que dirige y ordena las acciones, reglas, procesos y guía la toma de decisiones que deben responder a las metas pedagógicas propuestas por la Institución (p. 2).

Sobre el Proyecto Curricular Institucional, otro instrumento esencial en la gestión, es el documento fundamental del PEI, viene a ser una propuesta concertada por todos los miembros de la comunidad educativa. El PCI cristaliza la concepción de metas de una entidad educativa, se encarga de seleccionar las estrategias, objetivos y competencias de acuerdo a las metas de la institución.

En referencia al Reglamento Interno se concibe también como la herramienta que dentro de la gestión reúne las normas que viabilizan el actuar diario de docentes, directivos, estudiantes y administrativos de una institución. También

contiene las normas de convivencia que deben respetar los actores educativos para garantizar una interrelación pacífica y ordenada.

Finalmente, el documento operativo primordial en la gestión institucional. El Plan Anual de Trabajo, Minedu (2019) conceptúa al PAT como el mecanismo cuya función es materializar los fines del PEI, el PAT reúne todas las actividades y tareas a desarrollar durante el año lectivo divididas por sectores y responsables, las acciones propuestas deben priorizar aquellas que se proyecten a mejorar los niveles de aprendizajes en los alumnos.

## **2.- Justificación**

La presente investigación se justifica porque brinda la oportunidad de determinar la relación de la gestión educativa en la calidad del servicio, según la percepción de los estudiantes de la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés. Es decir este estudio está orientado a identificar y describir las dos variables que juegan un papel importante en el camino a conseguir los estándares de calidad que la Educación actual exige, como son: La Gestión Educativa y la calidad del servicio educativo; ya que en la actualidad, debido al impacto social que las Instituciones Educativas tienen, éstas deben asumir una función formadora de ciudadanos de calidad.

Se justifica de manera social puesto que este trabajo puede ayudar a mejorar el servicio educativo y elevar así la calidad de la educación.

Se justifica de manera teórico ya que se evidencia diversas teorías de campo lo que constituyen un aporte al ambiente en donde el ser humano se desenvuelve

Se justifica desde el punto de vista práctico, esta investigación pretende motivar la dedicación de nuevos estudios relacionados con el tema, teniendo en cuenta que este campo es amplio y por lo tanto hay necesidad de una mayor profundización y

estudio, lo cual hace que, como docentes, nos involúcrenos en el logro de una Educación de Calidad para todos los peruanos.

### **3.- Problema**

La evolución de las formas de gestión educativa, a lo largo del tiempo van relacionados a los sistemas sociales vigentes en cada uno de los países. Porque lo educativo es el reflejo de las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales vigentes, y que la escuela sólo reproduce en gran medida. Un aspecto que de seguro ha afectado la evolución de las formas de gestión educativa es la globalización, la misma que ha roto barreras y traspasado fronteras a nivel mundial

A lo largo de la historia la gestión educativa expresa en parte el centralismo que a todo nivel vivió el país durante varias décadas. Un hecho referencial lo constituye las ideas del maestro José Antonio Encinas, en su obra *Un ensayo de escuela nueva en el Perú*, expresaba, por la década de 1930, que las decisiones de los diversos centros escolares, por más mínimas que fueran, se decidían en Lima. Limitando así la gestión educativa que debía darse al interior de cada escuela en su respectivo lugar. El paso de los años, y las modificaciones sociales y educativas, han permitido generar una serie de espacios para promover nuevas tendencias de gestión educativa al interior de cada plantel. Tendencia que van desde la democrática, permisiva, hasta la autoritaria o centralista. En el caso de la provincia de Arequipa, en la evolución de la gestión educativa ha reflejado, a lo largo del tiempo, las tendencias educativas del Perú, yendo desde los estilos de una gestión tradicional hasta los sistemas de gestión modernos, al amparo de las normas legales difundidas al interior del sector Educación.

A nivel de Perú, dentro del marco del sistema educacional se establece que la gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible; y que el Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad del sistema. Pero en la práctica se da el centralismo de la gestión

educativa, fruto de una gestión educativa tradicional; lo que ha generado inequidad y baja calidad de la educación estatal. Quedando la descentralización como una forma como se organiza y vive, mayormente, la sociedad peruana, quien en las últimas décadas se han dado muestras de gobiernos autoritarios, donde las decisiones económicas y políticas corresponden a determinados grupos sin considerar los intereses de la gran mayoría de la población peruana. En esa medida una cantidad significativa de instituciones educativas, a través de sus directores y subdirectores no han hecho sino seguir esa tradición de autoritarismo, entre otros en la toma de decisiones.

El problema de la gestión educativa en los que se refiere es parte de la tradición nacional. Han existido y existen marcados momentos en que muchas instituciones educativas se mueven dentro de la tradición centralista y autoritaria de la gestión institucional; pero, asimismo la gestión ha tenido formas de apertura de participación de los integrantes de la comunidad escolar. Ahí están las experiencias de las Escuelas de la Perfección dirigida por Telesforo Catacora, el Centro Escolar N° 881 a cargo de nuestro destacado maestro y pedagogo puneño José Antonio Encinas. Pero a pesar de las aperturas de participación en la gestión se sigue teniendo tendencias autoritarias en las diversas instituciones educativas que marcan el desarrollo de la labor pedagógica en las aulas y que inciden en la formación de los estudiantes y la labor de los docentes.

En la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata, cuya creación data del año de 1951, se muestran diversas formas de asumir la gestión educativa. La misma que estuvo, y está marcada, por las tendencias vigentes a nivel internacional, normas legales educativas emitidas por el sector así como por la personalidad y preparación de las personas que, a lo largo de su historia, ocuparon la dirección el plantel; así como por la fuerza que supo imponer el colectivo de maestros y demás integrantes de la comunidad escolar (alumnos, padres de familia...).

La gestión en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes está encabezada por una plana directiva, donde literalmente la máxima autoridad y representante legal son la directora y el subdirector. En el plantel es notorio expresiones de autoritarismo que origina un clima institucional deteriorado, algunos docentes no la tienen madurez emocional para superar discrepancias que puedan darse como producto de las acciones de gestión educativa; igualmente, hay roces entre docentes y el personal administrativo. Las relaciones afectivas de compañerismo no son francas, frecuentemente hay prácticas de egoísmo y miramientos infraternos, sin entender que uno de los paradigmas más importantes de la educación es saber convivir. Por eso a los componentes de esta institución educativa, pesa la enorme responsabilidad de propiciar el mejor “clima institucional”, el mismo que debe coadyuvar al logro de los objetivos, facilitando la interacción solidaria de los actores en un escenario de gestión democrática, ética, eficaz, creativa y armónica.

Siendo la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés una de las más importantes y grandes, es lamentable que la organización interna no sea favorable para la construcción de un clima saludable, debido a la falta de empatía y buenas relaciones con el personal docente que tiene a su cargo el desarrollo de las acciones de enseñanza-aprendizaje, que debería ser propiciado por la directora. La misma que muchas veces, en el desarrollo de la gestión educativa, dirige la institución que tiene como sistema una gestión tradicional recurriendo al autoritarismo en la resolución de los conflictos, a la imposición de acciones pedagógicas administrativas, sin considerar mayormente las opiniones y participación de la mayoría de docentes que vienen laborando en el plantel.

Por todo lo expuesto se formula la siguiente pregunta:

¿Como diseñar un programa en gestión educativa, basado en la teoría del desarrollo organizacional, en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés?

#### 4.- Conceptualización y operacionalización de las variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión educativa	Institucional	Participan los integrantes de la comunidad educativa Se realizan proyectos Reglamentos y normativas Manual de funciones Cumplimiento de objetivos
	Administrativa	Recursos educativos Recursos económicos Cronogramas Recursos humanos Supervisión
	Pedagógica	Métodos de enseñanza Teorías Resuelve problemas Material educativo Ambiente de estudio Otros recursos
	Comunitaria	Relaciones interpersonales Participación activa Iniciativa Trabajo en equipo

#### 5.- Hipótesis

Si se diseña y elabora un programa formación en la gestión educativa dirigido al personal directivo y docente, basado en la teoría del desarrollo organizacional; entonces se logrará mejorar la gestión educativa tradicional existente de la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpatá Arequipa.

**6.- Objetivos:****6.1 Objetivo General**

Diseñar un programa en gestión educativa, basado en la teoría del desarrollo organizacional, en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata Arequipa.

**6.2. Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar la existencia de la problemática referida a la gestión institucional.
- b) Analizar la teoría que resuelva el problema de la existencia una gestión educativa tradicional.
- c) Diseñar y elaborar la propuesta en base a la abstracción de la teoría.

## METODOLOGÍA

### 1.- Tipo y diseño de la investigación

Descriptivo – propositivo. Sobre esto Valderrama (2007) sostiene que este tipo de investigación se le conoce también como investigación pura ya que permite la búsqueda de nuevos conocimientos, y tiene como propósito recolectar información para enriquecer el conocimiento científico.

El diseño de la investigación es descriptivo y consiste en la presentación descriptiva de los datos. al respecto Hernández, Fernández, Baptista (2006, p145), señalan que la investigación no experimental "es la que se hace sin manipular variable(s), donde no es manipulada la variable, pues el hecho ya ha ocurrido y ésta no puede ser manipulada". Es decir, no se controlará la variable, sino que sólo se observará para analizarla y explicarla.

Cuyo diagrama es el siguiente:



Donde

M = Muestra

O = Encuesta (Observación)

## 2.- Población y muestra

<b>José Teobaldo Paredes Valdes</b>	<b>SEXO</b>		
	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Docente</b>	30	22	<b>52</b>

En cuanto a la población o universo de investigación se consideró que la misma debía comprender dos niveles: el personal directivo y el personal docente: el primer nivel la población fue de dos (as) personas: la directora y el subdirector.

En cuanto al segundo nivel se contó con una población de 52 profesores(as).

Dentro de las principales características de la población investigada podemos anotar lo siguientes:

- En lo referente a la institución en la que cursaron estudios profesionales de Educación tenemos: el 87% cursaron estudios en el instituto superior pedagógico, 8% siguieron estudios en la universidad, y el 6% de los maestros cursaron estudios en otras instituciones.
- En lo concerniente a la edad cronológica, ésta se muestra de la siguiente manera: el 4% se ubica entre los 26 a 30 años, un 11% entre 31 a 35 años , un 27% entre 36 a 40 años, un 50% 41 a 45 años y 8% más de 46 años .
- En lo referente al tiempo de servicios que tiene en el magisterio; tenemos que el 3% 1 a 5 años, 12% 6 a 10 años, 25% 11 a 15 años, 52% 16 a 20 años, 8% más de 21 años.
- Sobre los años que viene enseñando en la institución educativa se estableció que el 6% laboraba entre 1 a 4 años , un 15% 5 a 8 años, un 23% 9 a 12 años , 39% 13 a 17 años, 17% más de 18 años
- En torno a la condición laboral de los docentes, un 92% fue nombrado (a) un 8% es contratado (a)

**b) Muestra**

La muestra del estudio fue la misma que la población

**3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En cuanto a las técnicas, éstas las concebimos como el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y sólo se aplica a una ciencia.

Las técnicas aplicadas en la presente investigación fueron la entrevista, a través de la aplicación de su instrumento una ficha de entrevista estructurada a la directora del plantel (ver anexo N° 01), en la que se buscó determinar los conocimientos que poseía sobre gestión institucional, el espacio que otorgaba para la participación de los docentes en la gestión de la institución en sus diferentes instancias, y que nos permitiera de una u otra manera ir determinado el tipo de gestión institucional que predominaba en la institución educativa .

La otra técnica utilizada fue la encuesta, a través de su instrumento el cuestionario (ver anexo N° 02), dirigido a los docentes del nivel de Educación Secundaria modalidad menores, el contenido de este instrumento giró sobre los conocimientos que tenían sobre gestión institucional y acerca de su apreciación de cómo actuaba el personal directivo del plantel.

Los instrumentos de investigación fueron elaborados por la propia investigadora considerando la realidad de la institución educativa y el estudio bibliográfico del problema a investigar. Todo lo cual se constituyó en el insumo de dichos instrumentos: ficha de entrevista y cuestionario.

En cuanto a la forma de aplicación, tanto al conjunto de docente y personal docente, se realizó de forma directa individual y en pequeños grupos según el caso en el interior del local de la institución educativa. Sobre la fecha de aplicación de los instrumentos se realizó en la primera semana del mes de mayo del presente año.

#### **4.- Técnicas de procesamiento estadístico de la información**

Para el procesamiento y análisis de datos se recurrió a técnicas de la estadística descriptiva como: cuadros estadísticos, tabulación de datos y gráficos.

Concluido el trabajo de recolección de datos se procedió a procesar la información. Se verificó el llenado y marcado correcto de las respuestas de la encuesta para identificar y determinar los procesos institucionales y administrativos en la gestión institucional. Luego se elaboraron cuadros para el procesamiento, se realizó el vaciado de datos, disponiendo así de resultados en tiempo oportuno, se contrastó con el trabajo de investigación luego se añadió una escala valorativa de medición

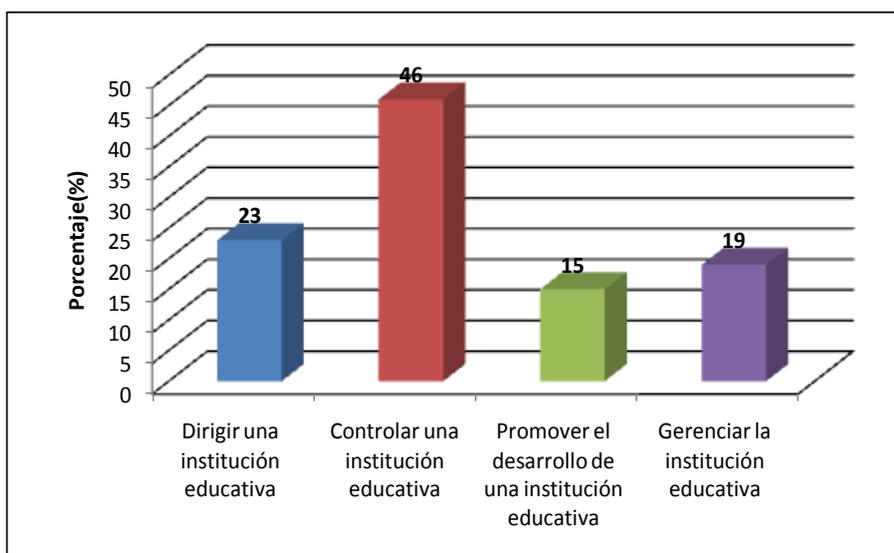
## RESULTADOS

**Tabla N° 01**

*¿Qué idea tiene usted de gestión educativa?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Dirigir una institución educativa	12	23
b)	Controlar una institución educativa	24	46
c)	Promover el desarrollo de una institución educativa	08	15
d)	Gerenciar la institución educativa	10	19
	Total:	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes



*Figura 1: ¿Qué idea tiene usted de gestión educativa?*

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Un 46% de la respuesta mayoritaria expresan que la idea sobre gestión educativa es controlar una institución educativa; mientras que un porcentaje mínimo que resulta ser el 15% expresa que es promover el desarrollo de una institución educativa. De esto se puede deducir que una gran mayoría de profesores(as) relacionan la forma de gestión educativa que se viene dando en el plantel con la noción de lo que es la gestión educacional.

**Tabla 2**

*¿Considera que la forma de realizar la Gestión Educativa influye en el desarrollo de un plantel?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Bastante	47	90
b)	Regular	02	4
c)	Poco	01	2
d)	Nada	02	4
	Total:	52	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

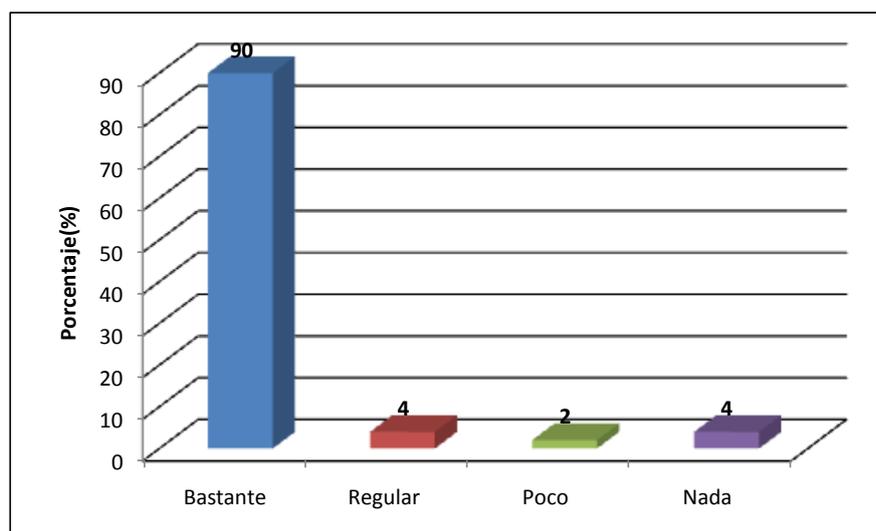


Figura 2: *¿Considera que la forma de realizar la Gestión Educativa influye en el desarrollo de un plantel?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

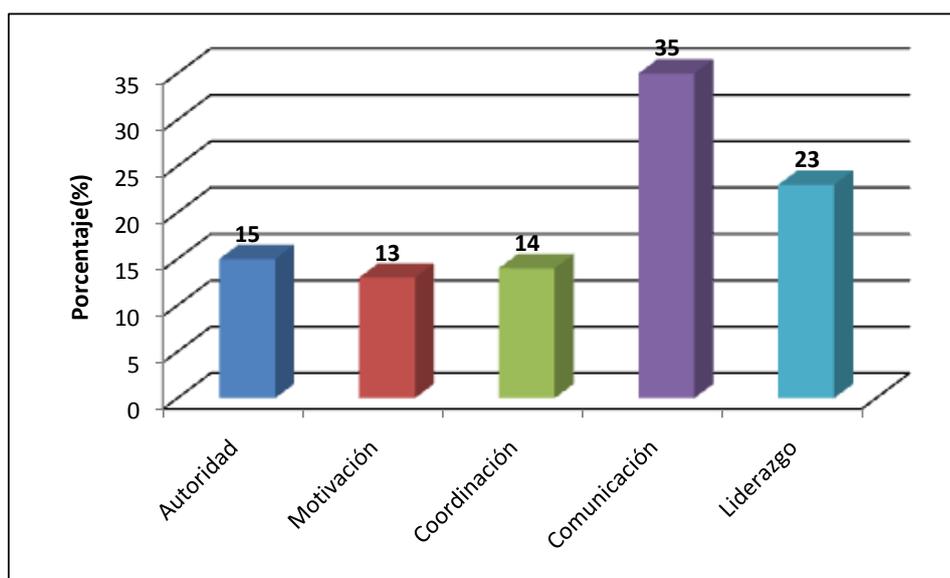
La gran mayoría de docentes que constituyen el 90% consideró que la forma de realizar la gestión educativa influye bastante en el desarrollo de un plantel; este resultado podría explicar que teóricamente los docentes reconocen la trascendencia de la gestión educativa en el desarrollo de una institución.

**Tabla N° 03**

*¿Qué principios deben considerarse para el desarrollo de una buena gestión educativa de un determinado plantel?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Autoridad	16	15
b)	Motivación	13	13
c)	Coordinación	25	14
d)	Comunicación	36	35
e)	Liderazgo	24	23
	Total:	104	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes



*Figura 3: ¿Qué principios deben considerarse para el desarrollo de una buena gestión educativa de un determinado plantel?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

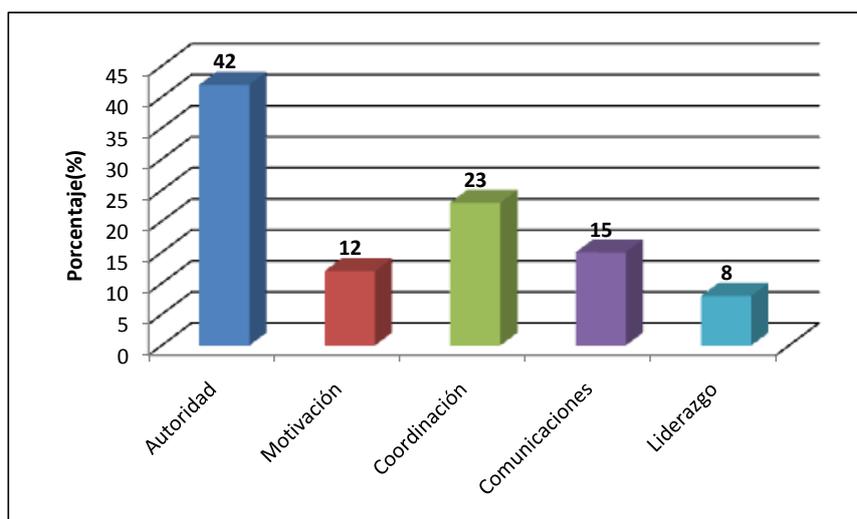
Los profesores encuestados en un 35% destacaron que uno de los principios que debían considerarse para el desarrollo de una buena gestión educativa era el de la comunicación; siendo curioso la preferencia por el principio de la autoridad que tuvo un 15%.

**Tabla N° 04**

*¿Qué principio de la gestión educativa considera que viene aplicando más la directora del plantel?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Autoridad	22	42
b)	Motivación	06	12
c)	Coordinación	12	23
d)	Comunicaciones	08	15
e)	Liderazgo	04	8
	<b>Total:</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes



*Figura 4: ¿Qué principio de la gestión educativa considera que viene aplicando más la directora del plantel?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Un significativo 42% de docentes expresaron que el principio que venía aplicando la directora era el de la autoridad, el 23% afirmó que fue la coordinación, el 15% las comunicaciones, el 12% la motivación, y el liderazgo con el 8%.

**Tabla N° 05**

*¿Considera usted que la participación de los docentes en la gestión educativa es ?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Muy importante	43	83
b)	Importante	07	13
c)	Poco importante	01	2
d)	Nada importante	01	2
	Total :	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

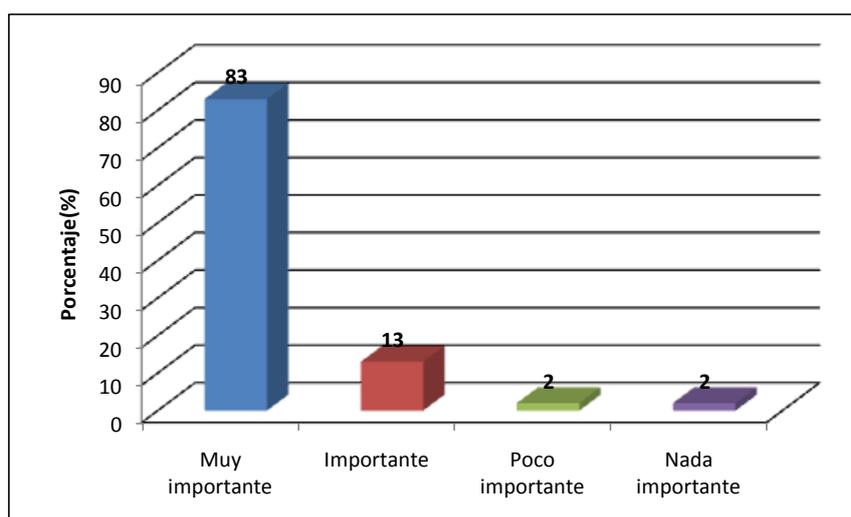


Figura 5: *¿Considera usted que la participación de los docentes en la gestión educativa es ?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Una gran mayoría de docentes que conforman el 83 % de encuestados respondieron que la participación de los docentes en la gestión educativa era muy importante. De lo cual se deduce que hay una idea colectiva mayoritaria que debería ser aprovechada por el personal directivo del plantel para mejorar la gestión educativa.

**Tabla N° 06**

*¿Actualmente los docentes del plantel participan en las decisiones referidas a la conducción de la institución?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Bastante	09	17
b)	Regular	12	23
c)	Poco	20	38
d)	Nada	11	21
	<b>Total:</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

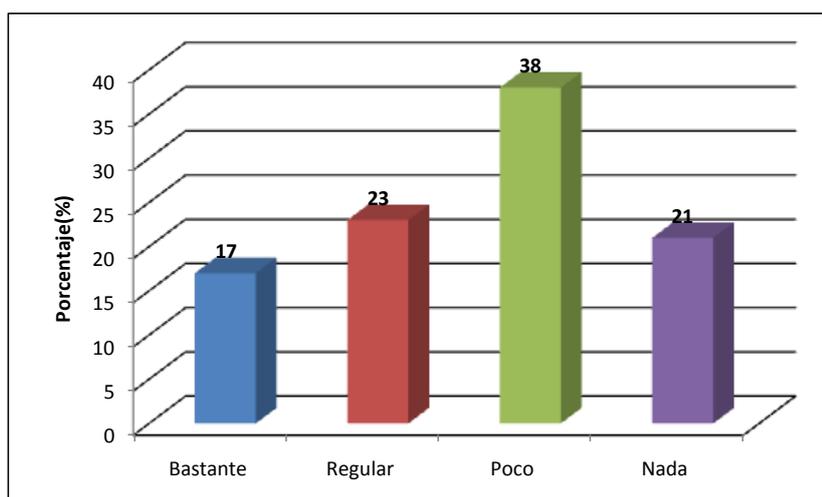


Figura 6: *¿Actualmente los docentes del plantel participan en las decisiones referidas a la conducción de la institución?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Ante la pregunta si actualmente los docentes del plantel participan en las decisiones referidas a la conducción de la institución un mayoritario 38% de encuestados respondieron que poco o nada. Este resultado corrobora de manera directa el tipo de gestión tradicional que prima en la institución educativa, pues una de las características de esta es limitar la participación del colectivo magisterial.

**Tabla N° 07**

*¿Conoce usted algo sobre la teoría del desarrollo organizacional?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Bastante	01	2
b)	Regular	02	4
c)	Poco	10	19
d)	Desconozco	39	75
	Total	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

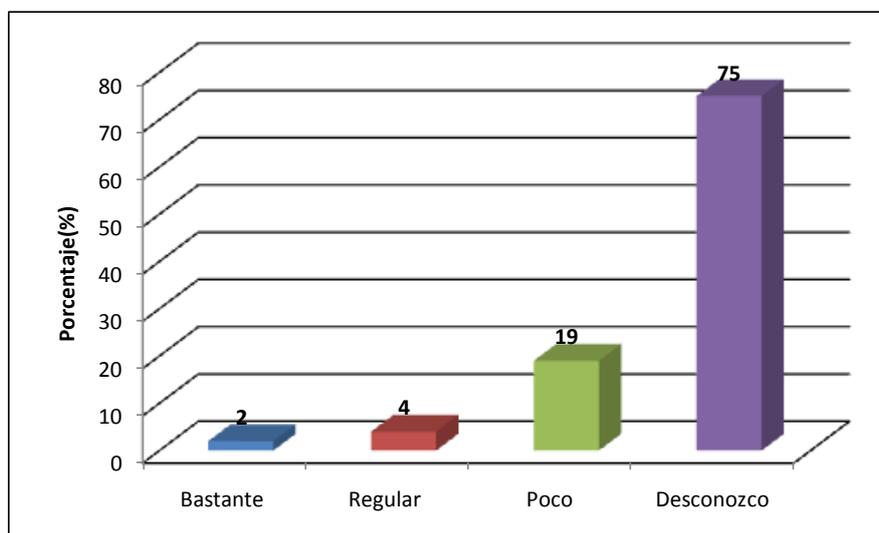


Figura 7: *¿Conoce usted algo sobre la teoría del desarrollo organizacional?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

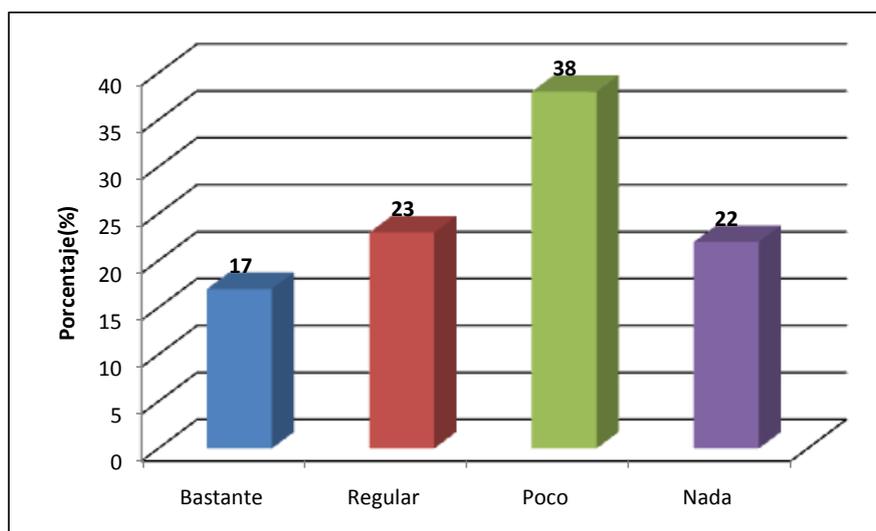
Un mayoritario de 75% de docentes que respondieron al cuestionario expresaron no conocer aspectos de la teoría del desarrollo organizacional. Este resultado serviría entre otros como un elemento motivador entre la comunidad magisterial.

**Tabla N° 08**

*¿Considera usted que la forma en que la directora dirige el plantel promueve un adecuado clima institucional?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Bastante	09	17
b)	Regular	12	23
c)	Poco	20	38
d)	Nada	11	22
	<b>Total:</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes



*Figura 8: ¿Considera usted que la forma en que la directora dirige el plantel promueve un adecuado clima institucional?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Un destacado 38% de docentes expresaron que la forma en que la directora dirigía el plantel no promovía un adecuado clima institucional. Mientras que el 22% sostuvo que nada, el 23% dijo que regular, y el 17% bastante. De esto podemos inferir el tipo de gestión educativa que se viene dando en la institución educativa.

**Tabla N° 09**

*¿Considera usted que los docentes deberían participar en cursos de gestión educativa?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Sí	38	73
b)	No	14	27
	Total:	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

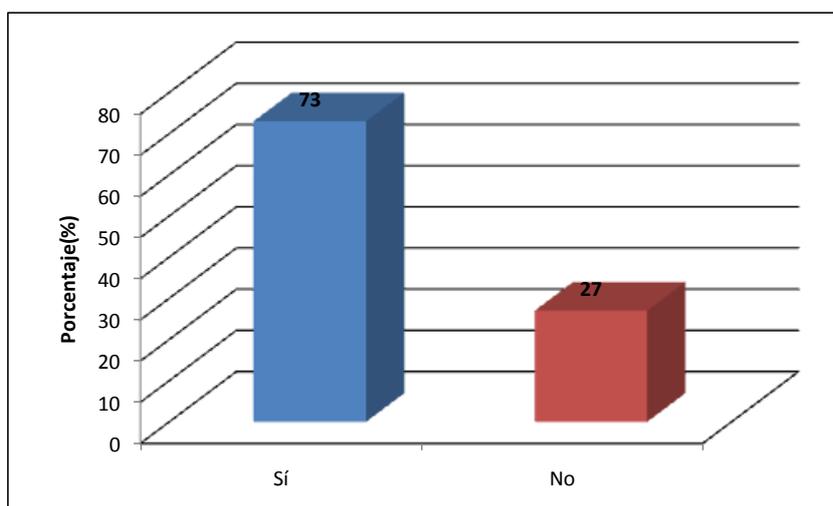


Figura 9: *¿Considera usted que los docentes deberían participar en cursos de gestión educativa?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

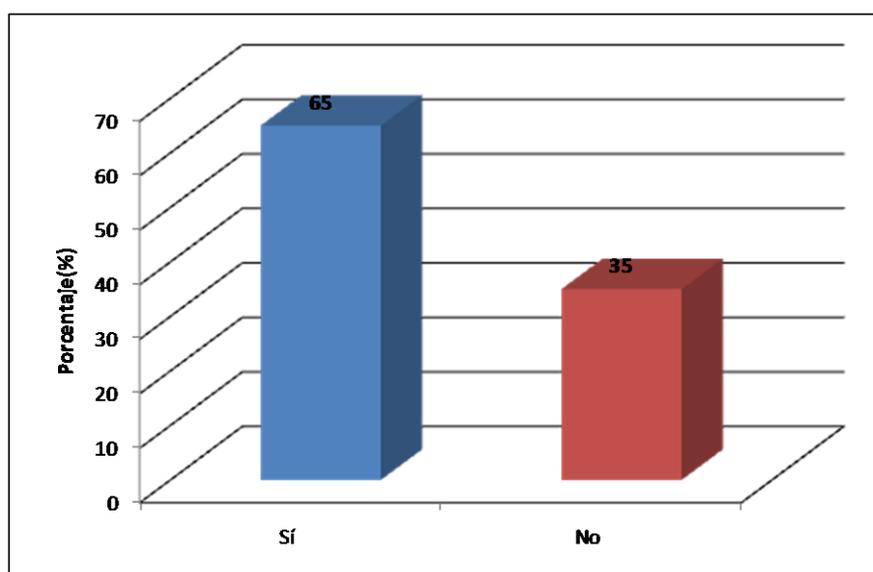
Ante esta pregunta vemos que una mayoría de docentes que conforman el 73 % expresaron su posición de que los profesores deberían participar en cursos de gestión educativa. Lo que mostraría un elemento favorable par fines de capacitación y actualización

**Tabla N° 10**

*¿Estaría usted de acuerdo en participar en un curso de gestión educativa?*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Sí	34	65
b)	No	18	35
	<b>Total:</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes



*Figura 10: ¿Estaría usted de acuerdo en participar en un curso de gestión educativa?*

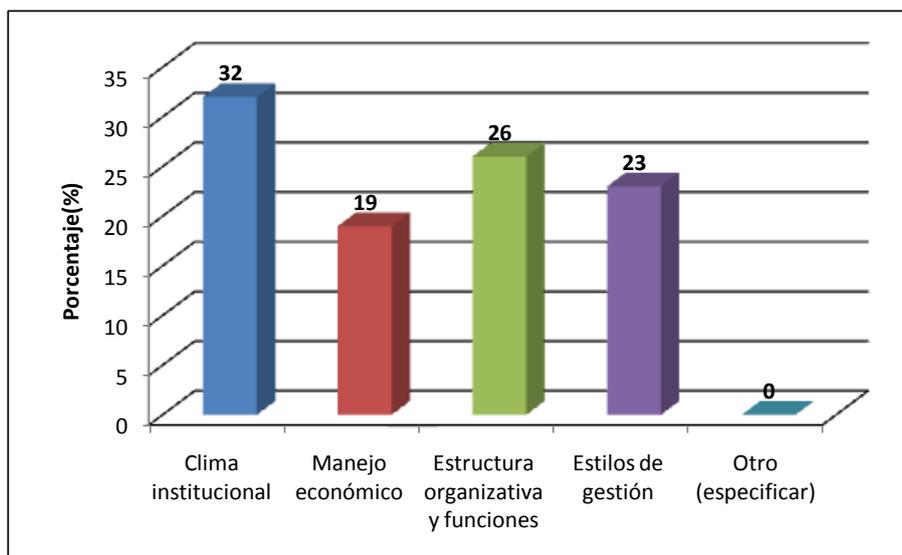
## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a este cuadro un mayoritario 65% docentes expresó su decisión de la posibilidad de participar en un curso de gestión educativa. Todo nos permite apreciar que hay una voluntad de los maestros(as) que de necesariamente debe canalizarse.

**Tabla N° 11**

*¿En caso de desear asistir a un curso de gestión educativa qué temas deberían considerarse? Marque dos temas que considere importantes de tratar*

	<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a)	Clima institucional	20	32
b)	Manejo económico	12	19
c)	Estructura organizativa y funciones	16	26
d)	Estilos de gestión	14	23
e)	Otro (especificar)_____		
	<b>Total:</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



*Figura 11: ¿En caso de desear asistir a un curso de gestión educativa qué temas deberían considerarse? Marque dos temas que considere importantes de tratar*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En este cuadro se aprecia que la mayoría de respuestas que constituyen el 32% se orientan a preferir el tema de Clima institucional Este cuadro nos permite tomar como referencia los tópicos o temas que los maestros considerara oportunos tratar.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como objetivo principal de esta investigación se tuvo diseñar un programa en gestión educativa, basado en la teoría del desarrollo organizacional, en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata Arequipa. Los resultados que se encontraron permiten hacer la comparación y la discusión con los trabajos previos que a continuación se procede a realizar.

En la tabla 3 de este trabajo se tiene del total de profesores encuestados, un 35% destacaron que uno de los principios que debían considerarse para el desarrollo de una buena gestión educativa era el de la comunicación; siendo curioso la preferencia por el principio de la autoridad que tuvo un 15%. Haciendo la comparación y discusión con el trabajo de Chávez y López (2018) no se encontraron coincidencias puesto que los autores en sus resultados indican que el 60% de las encuestas afirmó que no existe una buena comunicación entre la comunidad educativa, el 46% afirmó que no existe una buena relación interpersonal, y el 44% sostuvo que el director nunca coordina con los trabajadores para la toma de decisiones. La conclusión señala que existe una relación significativa entre el clima institucional y la gestión educativa.

En la tabla 8 se tiene que un 38% de docentes expresaron que la forma en que la directora dirigía el plantel no promovía un adecuado clima institucional. Mientras que el 22% sostuvo que nada, el 23% dijo que regular, y el 17% bastante. De esto podemos inferir el tipo de gestión educativa que se viene dando en la institución educativa. Estos resultados coinciden con el estudio de Huayllani (2018) quien en sus resultados con respecto a la gestión institucional del centro educativo que el 86% de educativos señala que la situación es eficiente, mientras que un 14% de docentes indica que el nivel es regular y ninguno de los docentes indica que el nivel es deficiente, por otro lado, con respecto a como se viene presentado la calidad educativa, el 90% de los educativos indica que esto se encuentra en buen estado, el

10% de los educativos señala que ésta es regular y el 0% de los educativos indica que la calidad es mala. Concluyendo que hay una relación directa y significativa con respecto al desarrollo de la gestión institucional y la calidad educativa.

Sin embargo, con el trabajo de Pérez (2016) no se hallaron coincidencias puesto que el autor sostuvo que la gestión directiva tuvo una alta aprobación de las opiniones de los encuestados, alcanzando en el nivel regular el 60% y mala el 34 %; y en caso del desempeño docente alcanzo en el nivel regular el 47% y mala 7%.

En la tabla 4, el 42% de docentes expresaron que el principio que venía aplicando la directora era el de la autoridad, el 23% afirmó que fue la coordinación, el 15% las comunicaciones, el 12% la motivación, y el liderazgo con el 8%. Estos resultados coinciden de cierta manera con el trabajo de Llacta y Sánchez (2016) quienes en sus conclusiones establecen que los docentes que demuestran un nivel muy favorable es un 42.9 %, mientras que el 24% regular y desfavorable el 32 % del Clima Institucional; en las Relaciones Humanas se encuentran en un nivel bueno 46.4%, regular el 26.4 % y deficiente el 37%.

## CONCLUSIONES

- Que el diagnóstico realizado a la institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes distrito de Paucarpata Arequipa ha permitido determinar la existencia de un tipo de gestión educativa tradicional expresada en el centralismo y, el autoritarismo en relación al personal docente del plantel por parte del personal directivo.
- Que la existencia de la problemática de la gestión educativa tradicional incide directamente en el adecuado desarrollo del trabajo educativo siendo a la larga los más afectados los estudiantes.
- Que la teoría del desarrollo organizacional se presenta como una alternativa para solucionar la existencia de un tipo de gestión tradicional en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata Arequipa.
- Que la responsable del desarrollo de la presente investigación ha diseñado una propuesta de Programa de formación en gestión educativa el mismo que está dirigido al personal docente y directivo del plantel con el objetivo de reorientar el tipo de gestión educativa que actualmente existe en el plantel.

## RECOMENDACIONES

- Que es de suma importante que el Consejo Educativo Institucional- (CONEI ), de la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes distrito de Paucarpata, ejerciendo una de sus funciones como es la vigilancia y concertación, intervenga en el análisis sobre la forma en la que se viene dirigiendo la gestión educativa y por tanto, hacer las recomendaciones del caso para construir una gestión democrática en la institución educativa
- Que es necesario considerar que la dirección y subdirección del plantel debe realizar, en coordinación con el conjunto de docentes reuniones periódicas para ver la forma cómo practicando la gestión educativa y, por tanto, hacer los reajustes que fueran necesarios.
- Que es de gran trascendencia que el área de gestión institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local, de la provincia de Melgar, haga visitas periódicas a la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes para ver directamente como se viene efectuando la gestión Educativa Local y plantear las medidas del caso a que hubiere lugar para promover una gestión institucional democrática
- Que los cursos de gestión educativa que tengan a bien hacer las instancias superiores del sector educación, llámese Unidad de Gestión Educativa Local Sur, Dirección Regional de Educación de Arequipa ..., a los mismos que en su gran mayoría son convocados solamente los directores y subdirectores, necesariamente comprenda la participación de equipos de docentes de las diversas instituciones educativas a fin de formar un mayor grupo de profesionales que tengan conocimiento sobre aspectos de gestión educativa.
- Que los docentes, por iniciativa particular, deben profundizar en el estudio de los diversos tópicos para tener una visión más amplia de cómo se debe gestionar un plantel y poder hacer las observaciones del caso, a la dirección y subdirección, a partir del conocimiento de los hechos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, M. (1998). Principios y procesos de la gestión educativa. Editorial San Marcos. Lima – Perú 1998.
- Borrell, F. (2003). Cómo trabajar en equipo: crear relaciones de calidad con jefes y compañeros. Editorial Planeta , Bilbao España 2003
- Bravo, C. (2017) Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en el colegio Municipal de la VI Región. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Calero, M. (1996). Administración gerencial del centro educativo. Ediciones Abedul E.I.R.L. Lima- Perú 1996.
- Calero, M. (1996). Proyecto Educativo Institucional. Editorial San Marcos. Lima-Perú.
- Carrillo, S. (2002) La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. Lima.
- Chacón, J. y Rugel, S. (2018) Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Artículo de Revisión. Revista Espacios. España.
- Chávez, F. y López, S. (2018) Clima institucional y la gestión educativa en la Institución Educativa N°86713 José María Arguedas, provincia de Bolognesi – Región Ancash – 2018. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Chiavenato, I. (2002) Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill, México, 2004.
- Cojal, B. (2006). Administración estratégica. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Facultad de Ciencias Histórico- Sociales y Educación, Unidad de Maestría en Ciencias de la Educación, Lambayeque –Perú, 2006.
- Cortez, A. (2017) Estudio sobre el clima institucional en el Centro de Estudios Superiores Luis Nachón – México 2016. Universidad Autónoma de México

- García, J. (2003). La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México. Universidad Autónoma de Morelos- México.
- Huamán, J. y Portilla, A. (2016). Organización y administración de centros educativos. Universidad Nacional de San Agustín, Facultad de Ciencias de la Educación, Programa de Complementación Académica. Editorial UNSA- Arequipa- Perú.
- Huayllani, M. (2018) La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Instituto Internacional De Planeamiento De La Educación (2000) Gestión educativa estratégica. Módulo 2 UNESCO Ministerio de Educación de la Argentina. Buenos Aires- Argentina. 2000.
- Llacta, A. y Sánchez, C. (2016) Clima institucional y relaciones humanas según los docentes de la RED 12 de la UGEL 01 San Juan de Miraflores. Universidad César Vallejo.
- Mayo, E. (1949) Teoría de las relaciones humanas. Ed. Graó. Barcelona.
- Mondría, J. (2003) El decálogo de la excelencia: cómo alcanzar lo que se propone sin pisar a nadie. Editorial Planeta , Bilbao España 2003.
- Oyague, M. y Sevilla, J. (2006). Investigación científica. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación; Unidad de Maestría en Ciencias de la Educación, Lambayeque – Perú, 2006.
- Pacheco, G. y Galloso, C. (2005) Gestión y administración educativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú 2005.
- Pérez, C. (2016) La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape, del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén. Universidad Nacional de Cajamarca.

- Quiñonez, V. (2016). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)". Tesis para obtener el grado de Magíster. Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador.
- Rosental, M. (1970) Diccionario filosófico. Editorial Homo Sapiens, 1970. Lima-Perú.
- Saavedra, L. (2005) Proyecto de investigación. El proceso de descentralización del sistema educativo nacional. Lambayeque Perú Julio ,2005.
- Sañudo, L. (2002) La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. Enero - Marzo 2001.
- UNESCO (2011) Gestión de la educación en América Latina y el Caribe. Biblioteca Digital.
- Vereau, W. y Cojal, B. (2004) Gestión educativa, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, Unidad de Maestría en Ciencias de la Educación, Lambayeque – Perú 2004.
- Zuleta, E. (2001) Teoría de la participación democrática. La Paz- Bolivia 2001.

# **ANEXOS**



## ANEXO N° 01

### ENTREVISTA A DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ TEOBALDO PAREDES VALDES

#### 1.- ¿Qué idea tiene usted de gestión educativa?

Considero que la gestión educativa es administrar o gerenciar un determinada institución educativa, todo ello centrado en el aprendizaje de los alumnos.

#### 2.- ¿Conoce usted algo sobre la teoría del desarrollo organizacional? .Si conoce podría brindar algunos datos.

No tengo un mayor conocimiento sobre lo que es la teoría del desarrollo organización; pero creo que puede ser una teoría que permite ordenar, planificar los recursos humanos y necesidades para que funcione óptimamente un determinado plantel. .

#### 3.- ¿Considera que la forma de realizar la gestión educativa influye en el desarrollo de un plantel? ¿Por qué?

Sí, porque mediante la gestión educativa se planifica , organiza, ejecuta y se evalúa las diversas acciones pedagógicas y administrativas que orientan el funcionamiento de una determinada institución educativa.

#### 4.- ¿Qué principios deben considerarse para el desarrollo de una buena gestión educativa de un determinado plantel?

Para mí sería suficiente que se ponga en práctica los principios de la educación peruana como son: la ética, la justicia, la creatividad y la conciencia ambiental.

#### 5.- ¿Qué principios de la gestión educativa viene usted aplicando en la conducción del plantel?

Principalmente el de la justicia, en que las cosas se cumplan a cabalidad. No permitir que aquí haya caprichos de ningún tipo. Lo que implica que las normas y

disposiciones. Emanadas del sector o instancias superiores, se cumplan sin contemplaciones.

**6.- ¿Considera que es importante que los profesores participen en la gestión educativa ?Por favor, explique brevemente su respuesta.**

Depende, si es que van aportar ideas y a no hacer problemas creo que es importante que participen; en todo caso mejor seria que no participen para evitar inconvenientes en el normal desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas. .

**7.- Actualmente los docentes de su plantel participan en las decisiones de la gestión educativa. ¿Podría explicar su respuesta?**

A veces participan cuando se les convoca; pero la mayoría se limita a dictar sus clases, y a escuchar. Aunque tienen sus representantes en el Consejo Educativo Institucional (CONEI)

**8.- ¿Qué tipo de gestión considera que se viene aplicando en el plantel tradicional o moderno? Explique su respuesta por favor.**

No creo que sea tan tradicional, me parece a mi criterio que es la correcta; donde el directora es la autoridad, que ha ocupa el cargo a partir de la confianza que le han dado las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte. Los docentes, quieran o no, deben respetar las decisiones que toman la dirección.

**9.- ¿Considera usted apropiado que los docentes deberían participar en cursos sobre gestión educativa . Explique su repuesta por favor**

Sí debería participar, pero de manera voluntaria y que no interrumpa el desarrollo de las clases; porque lo importante son los alumnos. Los cursos deberían ser fuera del horario escolar, sábados y domingos. Su asistencia al curso se justifica en la medida que aprendan los diversos conocimientos impartidos.



## ANEXO N° 02

### CUESTIONARIO

Estimado(a) colega:

El presente cuestionario forma parte de una investigación educativa. Le pedimos por favor, responder al mismo con la veracidad del caso. Los resultados obtenidos serán de utilidad para mejorar el servicio educativo.

Gracias

#### INSTRUCCIONES:

- Lee atentamente las preguntas o reactivos.
- Marque con una X, dentro de los paréntesis, la alternativa que considere correcta
- Complete según sea el caso.

#### 1. DATOS GENERALES:

##### 1.1 SEXO:

- a) Varón ( ) b) Mujer ( )

##### 1.2. Institución en la que cursó estudios profesionales de Educación

- a) Universidad ( )  
b) Instituto Superior Pedagógico ( )  
c) Otro (especificar)\_\_\_\_\_

##### 1.3. Su edad cronológica se ubica entre:

- a) De 26 a 30 años ( )  
b) De 31 a 35 años ( )  
c) De 36 a 40 años ( )  
d) De 41 a 45 años ( )  
e) Más de 46 años ( )

**1.4 El tiempo de servicios que tiene en el magisterio**

- a) De 1 a 5 años
- b) De 6 a 10 años
- c) De 11 a 15 años
- d) De 16 a 20 años
- e) Más de 21 años

**1.5. Los años que usted viene enseñando en la institución educativa es:**

- a) De 1 a 4 años
- b) De 5 a 8 años
- c) De 9 a 12 años
- d) De 13 a 17 años
- e) Más de 18 años

**1.6. Su condición laboral es**

A) Nombrado (a)  b) Contratado (a)

**2. DATOS CONCRETOS****1.- ¿Qué idea tiene usted de gestión educativa?**

- a) Dirigir una institución educativa
- b) Controlar una institución

**2.- Considera que la forma de realizar la gestión Educativa influye en el desarrollo de un plantel?.**

- a) Bastante
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

**3 ¿Qué principios deben considerarse para el desarrollo de una buena gestión educativa de un determinado plantel? Marque las dos alternativas que considere las más importantes**

- a) Autoridad
- b) Motivación
- c) Coordinación
- d) Comunicaciones
- e) Liderazgo

**4. Qué principios de la gestión educativa considera que viene aplicando la directora del plantel?**

- a) Autoridad
- b) Motivación
- c) Coordinación
- d) Comunicaciones
- e) Liderazgo

**6.- ¿Considera usted que la participación de los docentes en la gestión educativa ?**

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco Importante
- d) Nada importante

**7.- Actualmente los docentes del plantel participan en las decisiones referidas a la conducción de la institución?**

- a) Bastante
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

**8 ¿Conoce usted algo sobre la teoría del desarrollo organizacional?**

- a) Bastante

- b) Regular
- c) Poco
- d) Desconozco

**9) ¿Considera usted que la forma en que el director dirige el plantel promueve un adecuado clima institucional?**

- a) Bastante
- b) Regular
- c) Poco
- d) Desconozco

**10) ¿Considera usted que los docentes debería participar en cursos de gestión educativa?**

- a) Sí
- b) No

**10.1. Estaría usted de acuerdo en participar en un curso de gestión educativa**

- a) Sí
- b) No

**11. ¿En caso de desear asistir a un curso de gestión educativa qué temas deberían considerarse? Marque dos temas que considere importantes**

- a) Clima institucional
- b) Manejo económico
- c) Estructura organizativa
- d) Estilos de gestión
- e) Tipos de gestión educativa
- f) Otro (\_\_\_\_\_)

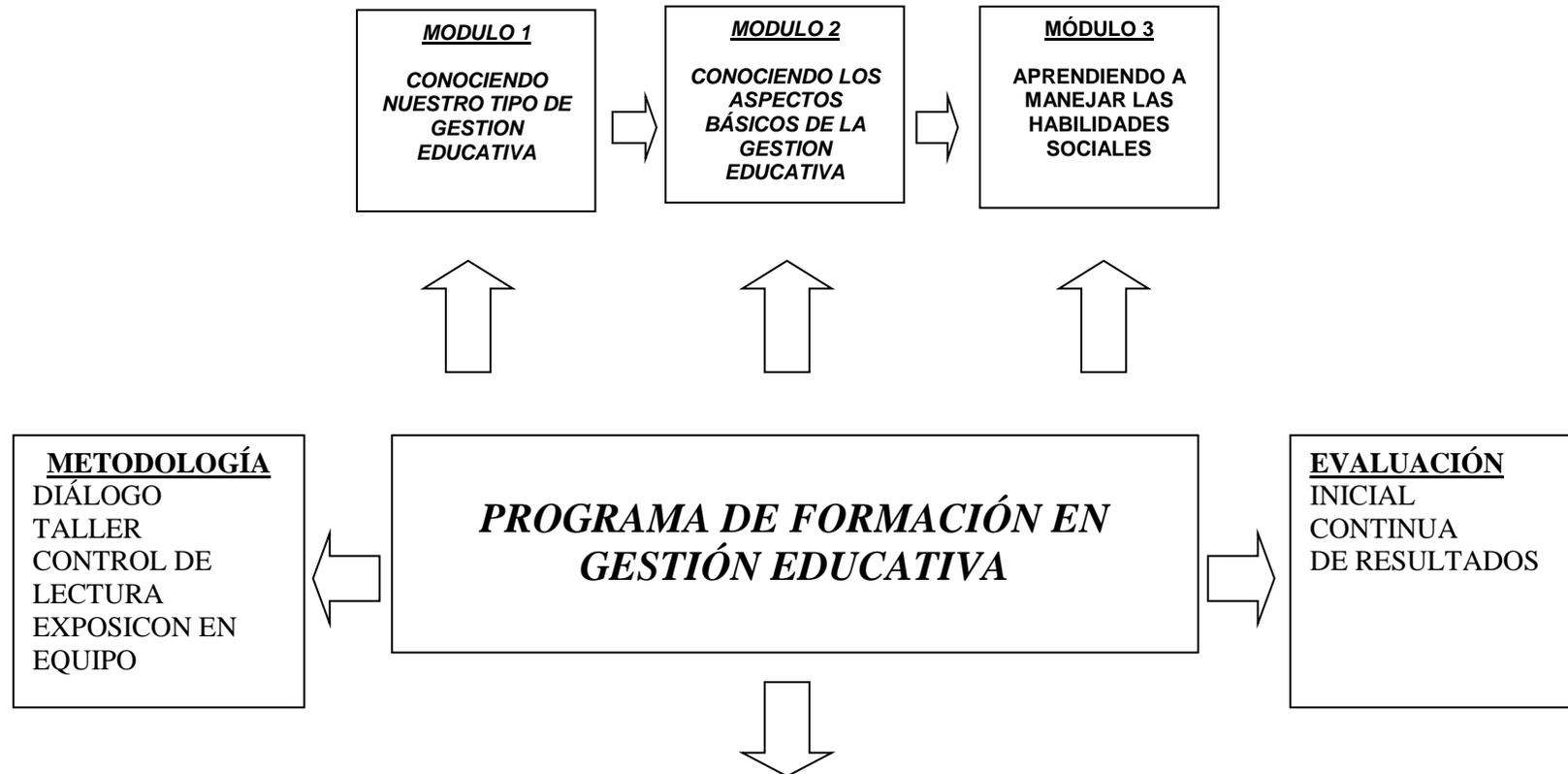
**10.1. Estaría usted de acuerdo en participar en un curso de gestión educativa**

Alternativas

- a) Sí
- b) No

## ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES
<p>¿Como diseñar un programa en gestión educativa, basado en la teoría del desarrollo organizacional, en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés?</p>	<p>Si se diseña y elabora un programa formación en la gestión educativa dirigido al personal directivo y docente, basado en la teoría del desarrollo organizacional; entonces se logrará mejorar la gestión educativa tradicional existente de la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata Arequipa.</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Diseñar un programa en gestión educativa, basado en la teoría del desarrollo organizacional, en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdés distrito de Paucarpata Arequipa.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Diagnosticar la existencia de la problemática referida a la gestión institucional.</p> <p>b) Analizar la teoría que resuelva el problema de la existencia una gestión educativa tradicional.</p> <p>c) Diseñar y elaborar la propuesta en base a la abstracción de la teoría.</p>	<p>GESTIÓN EDUCATIVA</p>

**ANEXO 4: PROPUESTA PEDAGÓGICA****PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA, BASADO EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TEORÍA EN LA QUE SE BASA EL PROGRAMA  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **4.2.1. PRESENTACIÓN**

La propuesta que se desarrolla a través de un programa postula una propuesta de estrategias didácticas de formación docente continua que utilizaran el personal directivo y docente. El programa aborda el desarrollo de módulos educativos referidos a la gestión educativa orientados a transformar el tipo de gestión educativa existente dentro de la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes.

Mediante este programa se busca brindar a los docentes y personal directivo una serie de conocimientos teórico- prácticos así como promover el cambio de actitud referidos a la gestión educativa existente en el plantel a partir del enfoque de la teoría del desarrollo organizacional que permita que el personal directivo y docente posean una visión diferente de las cosas. El programa se ha diseñado en el sentido de que mantenga una coherencia entre todos sus elementos. El programa presentado refleja el estudio de una determinada relación.

Presenta conceptos, principios, enfoques y teorías de la administración, así como los elementos del proceso administrativo.

#### **4.2.2. INFORMACIÓN BÁSICA**

- |      |                                    |                   |
|------|------------------------------------|-------------------|
| 1.1. | DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN :  | Arequipa          |
| 1.2. | UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL: | Ugel Arequipa Sur |

- 1.3. INSTITUCIÓN EDUCATIVA José Teobaldo Paredes Valdes  
1.4. LUGAR: Paucarpata

### **4.2.3. ESQUEMA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN**

#### **4.2.3.1. FUNDAMENTACIÓN**

La investigación realizada ha determinado la existencia de una gestión educativa tradicional que limita, entre otros, la participación de la comunidad docente en las diversas instancias de gestión educativa, así como generar un inadecuado clima institucional que afecta directamente las relaciones humanas entre el personal directivo y la comunidad docente; y entre los mismos integrantes de la comunidad docente.

La presente propuesta se sustenta en la teoría del desarrollo organizacional. Teoría a la que consideramos como la más adecuada para abordar la problemática investigada. El desarrollo organizacional se hace necesario para obtener el mejoramiento de los sistemas, subsistemas y procesos que conforman la organización. Se centra en la revisión exhaustiva de la comunicación, la estructura, funciones y en la fijación de objetivos. El cambio se da hacia la modificación y/o desarrollo de nuevas funciones en relación directa con los directores de la organización, con esfuerzos para planear, cambiar y dar servicio de calidad; dentro de lo que habría que agregar la participación organizada, permanente y democrática de la comunidad docente en las decisiones pertinentes a la gestión educativa. Orientada a la efectividad en todos los niveles organizacionales.

La problemática investigada necesariamente requiere la elaboración de un programa que plantee la formación de personal directivo y docente. Asimismo,. En una consulta realizada a los docentes en un 90% manifestaron su posición favorable para participar en cursos de capacitación sobre gestión educativa.

#### **4.2.3.2 BASE LEGAL**

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 28044, Ley General de Educación
- Ley N° 24029 Ley del Profesorado, modificada por Ley N° 25212, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 19-90-ED.
- D.L. Nro. 26011. Ley de Participación Comunal en la Gestión y Administración Educativa.

#### **4.2.3.3. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

- a) Brindar al personal docente y directivo los conocimientos, habilidades y herramientas para la prevención y solución de problemas organizacionales y la administración del cambio a través de intervenciones a las diferentes áreas y niveles de la organización.
- b) Promover la práctica de una gestión educativa moderna y democrática a partir del fomento de capacidades, habilidades y actitudes en el personal directivo y docente, en el marco de la teoría del desarrollo organizacional, en la Institución Educativa

José Teobaldo Paredes Valdes.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Dotar de capacidades cognitivas, en el personal directivo y docente, en el marco de la teoría del desarrollo organizacional, de la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes.
- b) Desarrollar habilidades intelectuales relacionadas con la teoría del desarrollo organizacional orientadas a superar las deficiencias de una gestión educativa tradicional.
- c) Fomentar, entre el personal directivo y docente, las actitudes de tolerancia, en el marco de la teoría del desarrollo organizacional, para mejorar la calidad educativa.
- d) Mejorar el estilo de gestión educativa en la Institución Educativa José Teobaldo Paredes Valdes a partir de la superación del estilo de gestión educativa tradicional.

### **4.2.3.4 METAS**

- b) 1 directora
- c) 1 subdirector
- d) 48 docentes del nivel de Educación Secundaria

### **4.2.3.5 METODOLOGÍA GENERAL DE TRABAJO**

- a) Se empleará los siguientes procedimientos didácticos: **DIALOGO** : El facilitador o expositor promoverá y motivará en el grupo, el dialogo para complementar el estudio y el intercambio de información sobre los temas tratados. Las clases serán interactivas.
- b) **TALLER**.- Es una aplicación práctica de los temas desarrollados que plantea problemas que deben ser identificados para su análisis y solución por los participantes.
- c) **CONTROLES DE LECTURA**.- Como un modo de apoyar los conocimientos impartidos, los temas de lectura son indicados para cada sesión de clase. Temas que deberán ser leídos, analizados, criticados, sistematizados y sintetizados por los participantes en forma individual y grupal.
- d) **EXPOSICIÓN EN EQUIPO**.- A modo de tarea y con la orientación correspondiente, el expositor podrá encargar, en equipos, el desarrollo de un tema específico para ser expuesto y debatido en el local del desarrollo del programa.

#### **4.2.3.6. PLAN DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DESCRIPCIÓN DE LOS MÓDULOS**

##### **MODULO 1**

##### **CONOCIENDO NUESTRO TIPO DE GESTIÓN EDUCATIVA**

Exposición del diagnóstico de la investigación y realidad educativa del plantel en materia de gestión institucional. Fortalezas y oportunidades.

##### **ACTIVIDADES**

Estudio grupal de la problemática detectada. a través de la aplicación de los instrumentos de investigación de gestión educativa

#### RECURSOS

- Retroproyector
- Pápelografos
- Fichas de información

#### EXPOSITOR:

Diego Fabricio Manrique Trujillo

#### CRONOGRAMA

25 de setiembre

**MODULO 2****CONOCIENDO LOS ASPECTOS BÁSICOS DE LA GESTION  
EDUCATIVA****SUMARIO:**

Gestión educativa: concepto, importancia en la institución educativa principios, características, elementos constitutivos, estilos, rol del director y personal docente, delegación de funciones

**ACTIVIDADES**

Estudio personal y grupal de la temática de gestión educativa

**RECURSOS**

- Retroproyector
- Cañón Multimedia
- Pápelografos
- Libros,

➤ Fichas de información

## CRONOGRAMA

15 de octubre

## EXPOSITORES:

Especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local Melgar

## **MÓDULO 4**

### **APRENDIENDO A MANEJAR LAS HABILIDADES SOCIALES**

#### SUMARIO:

Las habilidades sociales, la resolución de conflictos La negociación como herramienta ideal para resolver conflictos y el proceso de la negociación positiva . Escucha activa y empática,

#### ACTIVIDADES

Resolución de casos y práctica de habilidades sociales

**RECURSOS**

- Retroproyector
- Cañón Multimedia
- Pápelografos
- Libros,
- Fichas de información

**CRONOGRAMA**

22 de noviembre

**EXPOSITORES:**

Psicólogo invitado

#### **4.2.3.7 EVALUACIÓN**

Según los momentos en que aplique, la evaluación será inicial, continua (formativa) para evaluar la progresión de los aprendizajes y de resultados (sumativa) para valorar los logros alcanzados por capacidades y competencias.

Los instrumentos que se elaboren para la evaluación de resultados, consideran aspectos conceptuales y procedimentales

#### **4.2.3.8. FINANCIAMIENTO**

El desarrollo del Programa se desarrollará considerando las siguientes fuentes de financiamiento

- Ingresos propios de las instituciones educativas
- Aportes personales del personal directivo y docente.
- Apoyo económico del Municipio de la localidad.

.

.