UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

==========

GESTION EDUCATIVA Y SU RELACION CON EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL AREA DE LENGUA Y LITERATURA EN LA UGEL DE LA PROVINCIA DE ATALAYA, 2020

==========

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

AURELIO CONDE LOZANO

PUCALLPA – PERÚ

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO Nº 4

ACTA DE DEFENSA DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OBTENCION DEL GRADO DE MAESTRO O MAESTRO EN CIENCIAS

En la Sala de Grados de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las 10 horas, del día 04 de octubre, ante el **Jurado** de Tesis o trabajo de investigación constituido por :

Dr. Pedro Julian Ormeño Carmona ..... Presidente
Dra. Anegsi Kilian King Villacrez ..... Secretario
Dra. Cheryl Ruiz Bartra ..... Vocal

El aspirante al **GRADO DE MAESTRO O MAESTRO EN CIENCIAS** en .....Mención:
Gestión Pública
Don(ña) Aurelio Conde Rozano ,

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la tesis o trabajo de investigación, titulada:

"Gestión educativa y su relación con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la provincia de Atalaya, 2020

b. Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

a) Presentación personal
b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones
c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
d) Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis o trabajo de investigación **las observaciones** siguientes:

.....
.....
.....
.....
.....

Obteniendo en consecuencia el Maestrista la **Nota** de.....16.....(Dieciséis)
Equivalente a .....Aprobado....., por lo que se recomienda .....

(aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las..11:30. horas del ..04.. de ...Octubre..... del 20.22

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION
DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

Nº V/0322-2022

La **Dirección de Producción Intelectual**, hace constar por la presente, que el Informe final de tesis, **titulado:**

"GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO EN EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL ÁREA DE LENGUA Y LITERATURA EN LA UGEL DE LA PROVINCIA DE ATALAYA, 2020".

Autor(es)	:	**CONDE LOZANO, AURELIO**
Escuela	:	POSGRADO
Maestría	:	GESTIÓN PÚBLICA
Asesor	:	DR. RUIZ DE LA CRUZ, JHONN ROBERT

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 9%**

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación FIRMA Y CODIFICA la presente constancia.

FECHA 24/05/2022

Mg. JOSÉ MANUEL CÁRDENAS BERNAOLA
Director de Producción Intelectual

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION DE TESIS

REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Yo, Aurelio Conde Lozano

Autor(a) de la TESIS de posgrado titulada:

Gestión educativa y su relación con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de Lengua y Literatura en la UGEL de la provincia de Atalaya, 2020

Sustentada el año: 2022

Con la asesoría de: Dr. Jhonn Robert Ruiz de la Cruz

En la Escuela de Posgrado, Maestría en: Gestión Pública

Mención: ____

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] Significa que se publicará en el repositorio institucional solo La caratula, la dedicatoria y el resumen de la tesis. Esta opción solo es válida marcar **si su tesis o documento presenta material patentable**, para ello deberá presentar el trámite de CATI y/o INDECOPI cuando se lo solicite la DGPI UNU.

TOTAL [X] Significa que todo el contenido de la tesis y/o documento será publicada en el repositorio institucional.

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la **tesis es una creación de mi autoría** y exclusiva titularidad, por tanto, me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali y del Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 04/10/2022

Email: aureliocondelozano@gmail.com

Teléfono: 978753571

Firma: 

DNI: 24705246

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, esposo, hijos amigos y compañeros de trabajo por su apoyo incondicional para la realización y ejecución de mi tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los grandes maestros que tuve en mi formación académica en pre grado y posgrado que me inculcaron a la praxis e idoneidad en mi quehacer diario.

A los docentes de posgrado de la Universidad Nacional de Ucayali, en especial a la escuela de posgrado maestría de gestión pública por las facilidades brindadas para la ejecución del trabajo investigativo.

A los docentes adjudicados en el área de Lengua y Literatura de la Provincia de Atalaya que con su desempeño en las aulas que con su actuar a diario vienen forjando nuevos hombres.

A mi asesor Dr. Jhonn Robert Ruiz De la Cruz, pos su gran fortaleza que me brindo antes, durante y después de mi ejecución de este trabajo de tesis para optar en grado de maestro.

RESUMEN

La gestión educativa es un conjunto de gestiones relacionadas para el logro de objetivos planeados en un proyecto educativo. Entendida también como ideas propuestas y demás observancias existentes en una organización, con el fin de lograr objetivos y un buen desempeño eficiente y eficaz en procesos académicos, pedagógicos e investigativos de la institución. En tal sentido (Cassasus, 2001) menciona que la gestión ha pasado de ser una actividad exclusiva que ocurre en el conjunto del sistema a ser una actividad que sucede en el conjunto del medio desde la perspectiva de los sujetos que ha provocado redistribuciones de competencias, de tal manera que en las instituciones la gestión reaparece en el proceso de responder a las necesidades de los sujetos involucrados en los objetivos trazados. El objetivo general es. Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020, donde que obtuvo los siguientes resultados Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis general de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alta de 0.886 y un p-valor de 0.000 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación positiva alta entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

Palabra Clave: Monitoreo, Acompañamiento, Gestión educativa, Aprendizaje, Enseñanza, Currículo

ABSTRACT

Educational management is a set of related steps to achieve planned objectives in an educational project. Also understood as proposed ideas and other existing observances in an organization, in order to achieve objectives and a good efficient and effective performance in academic, pedagogical and investigative processes of the institution. In this sense (Cassasus, 2001) mentions that management has gone from being an exclusive activity that occurs in the system as a whole to being an activity that occurs in the environment as a whole from the perspective of the subjects that has caused redistribution of competences, in such a way that in the institutions the management reappears in the process of responding to the needs of the subjects involved in the outlined objectives. The overall goal is. Determine the relationship that exists between Educational Management with the accompaniment and monitoring in the performance of teachers in the area of language and literature in the UGEL of the Province of Atalaya, 2020, where the following results were obtained After having processed in the software SPSS 22. The data collected to test the general hypothesis of this study, had a high positive Spearman correlation rho of 0.886 and a p-value of 0.000, establishing its rejection, that is, there is a high positive correlation between Educational Management with the accompaniment and monitoring in the performance of teachers in the area of language and literature at the UGEL of the Province of Atalaya, 2020.

Keywords: Monitoring, Accompaniment, Educational management, Learning, Teaching, Curriculum

INTRODUCCIÓN

Cuadros, M. et. al (2020). La gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia de Atalaya se encuentra formada por un conjunto de actividades vinculadas entre sí. La gestión educativa son las acciones de dirigir y guiar una institución. En la actualidad la gestión educativa viene formando parte de la agenda del sector educativo, los cuales ponen en el tapete la problemática existente. La gestión educativa según Torres (2015), viene a ser el conjunto de acciones interrelacionadas, para el logro de los objetivos en un plazo determinado. En tal sentido, la gestión educativa permite que el director conozca cada una de las funciones que le corresponde asumir en cada una de sus dimensiones, con la finalidad de velar por los servicios que presta la institución. Es importante que cada uno de los objetivos institucionales se vaya logrando dentro de los plazos establecidos.

La finalidad de la gestión educativa en instituciones educativas es: “desarrollar un conjunto de estrategias institucionales” Una adecuada gestión educativa permite la transformación de todo el sistema educativo, buscando mayores oportunidades para que la educación se desarrolle eficientemente y en forma igualitaria, teniendo en cuenta las características y necesidades de los estudiantes, ejerciéndola en forma pertinente y adaptando el currículo a la realidad. Se debe considerar que los estudiantes son los principales actores del quehacer educativo y es en ellos en quienes se debe centrar toda la educación. La gestión educativa se realiza en los 4 aspectos: institucional, pedagógico administrativo y comunitario

La gestión institucional en las instituciones educativas inclusivas debe ser considerada como uno de los aspectos principales dentro de la conducción de la

institución debido a la relación que tiene con los procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación, liderazgo y control de acciones que le compete realizar al gerente educativo “director”. Representación de la Unesco en Perú, sostiene que la gestión institucional brinda lineamientos para realizar la sistematización y el análisis de las actividades enfocadas a la infraestructura de una institución educativa las cuales brindan información de su forma de funcionar. Esta gestión es un proceso amplio, integral y participativo que forma parte importante del quehacer educativo, la cual se encuentra formada por un conjunto de normas, políticas educativas y mecanismos para poder organizar cada una de las acciones, los recursos necesario y materiales tanto humanos como financieros.

El éxito de este tipo de gestión dependerá de la manera como el director realice su trabajo y oriente a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa en el cumplimiento de sus responsabilidades como parte importante de la institución educativa inclusiva.

La gestión administrativa en las instituciones educativas es uno de los sistemas a través de la cual las escuelas pueden regular las funciones y la forma en la cual se realiza la distribución de cada uno de los recursos asignados por el estado. Representación de la Unesco en Perú, refiere que esta gestión se encuentra enfocada a la distribución adecuada de los recursos económicos, materiales, humanos, etc. La adecuada gestión administrativa en las instituciones educativas ayuda a que la vida al interior de la institución sea realmente favorable y funcional para cada uno de los integrantes, en forma especial para los alumnos tanto regulares como inclusivos quienes se constituyen como actores principales del quehacer educativo. Es necesario que

el director direccione en forma adecuada el presupuesto que le asignan a la institución y vele para que aquellos espacios de acceso dentro de la institución favorezcan la integración de cada uno de los estudiantes.

La gestión pedagógica en las instituciones educativas incluye el enfoque del proceso enseñanza que involucra una serie de aspectos entre los cuales se puede hacer mención: las programaciones, adaptaciones curriculares, preparación de materiales educativos, uso de metodologías. El director es el líder pedagógico, por tanto, requiere desarrollar sus competencias pedagógicas a fi n de orientar a los docentes en el uso de una metodología activa, técnicas y estrategias que ayuden a consolidar los aprendizajes de los estudiantes regulares e inclusivos. Es importante que los docentes desarrollen en sus estudiantes capacidades y competencias que le permitan desenvolverse en su realidad circundante de una forma adecuada.

INDICE

Página

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

RESUMEN viii

ABSTRACT ix

INTRODUCCIÓN xii

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 20

1.1. Descripción del problema 20

1.2. Formulación del problema 22

1.2.1. Problema general 22

1.2.2. Problemas específicos 22

1.3. Objetivo general y objetivos específicos 23

1.3.1. Objetivo general 23

1.3.2. Objetivos específicos 23

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis 23

1.4.1. Hipótesis general 23

1.4.2. Hipótesis específicas 24

1.5. Variables 24

1.6. Justificación e importancia 25

1.7. Viabilidad 26

1.8. Limitaciones 26

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 27

2.1. Antecedentes 27

2.1.1. Internacionales 27

2.1.2. Nacionales 29

2.2. Bases teóricas 31

2.3. Bases o fundamentos 38

2.4. Definiciones conceptuales 82

2.5. Bases epistemicos 83

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 86

3.1. Tipo de investigación 86

3.2. Diseño y esquema de la investigación 86

3.3. Población y muestra 87

3.4. Instrumentos de recolección de datos 87

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos 88

CAPÍTULO IV: RESULTADOS 90

CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS 91

CONCLUSIONES 93

SUGERENCIAS 95

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 96

ANEXOS 99

Anexo 1. Matriz de consistencia 99

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos 100

Anexo 4. Base de datos 101

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Operacionalizacion de las Variables …… 15

Tabla 2. Valores de Rho Spearman……. 61

Tabla 3. Resultado de la Variable:1……..... 62

Tabla 4. Resultado de la Variable:2……. 64

Tabla 5. Prueba de Normalidad…… 66

Tabla 6. Prueba de Hipótesis General…… 66

Tabla 7. Prueba de Hipótesis: 1…… 67

Tabla 8. Prueba de Hipótesis: 2…… 67

Tabla 9. Prueba de Hipótesis: 3…… 67

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Esquema de estudio……. 59

Figura 2. Resultado de la Variable:1…….. 62

Figura 3. Resultado de la Variable:2…….. 64

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

Cuadros, M. et. al. (2020). Manifiesta en su trabajo de investigación que; La gestión educativa y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas; durante los últimos años atraviesa un sinnúmero de reformas, las cuales generan cambios sustanciales en la manera de conducirla. La educación forma parte del desarrollo del ser humano y por consiguiente de la nación, es por ello, que se le debe dar la importancia debida a cada uno de los temas de este ámbito. El sistema educativo se desarticula de las exigencias del mundo actual, siendo ello un elemento que genera el descontento y preocupación por parte de las autoridades del sector educación. Actualmente en las diferentes áreas de los gobiernos se tiene en cuenta que la calidad educativa es una problemática presente en los diferentes países. Asimismo, existe desconocimiento de las funciones que les corresponde asumir a los líderes educativos para poder realizar una gestión educativa adecuada y de calidad y por otro lado, existe desmotivación de algunos docentes en asumir sus funciones complementarias como agentes educativos transformadores de la sociedad. Al respecto, Çoban (2016), sostiene que la falta de pensamiento crítico y valores éticos de los agentes educativos se han convertido en problemas muy remarcados en los temas de gestión educativa tanto a nivel mundial como nacional. La gestión educativa y el desempeño docente en la actualidad son temas que preocupan a las autoridades competentes del sector educativo, debido a que de ellas depende el desarrollo y futuro del

país. En ese escenario, la educación debe ser abordada de acuerdo a los adelantos de la sociedad que genera el presente siglo, no solo con un líder que posea sólidos conocimientos en temas de gestión, sino también, con docentes debidamente preparados y con el compromiso firme de realizar una labor educativa inclusiva, óptima y de calidad. Con esta investigación, se pretende contribuir a través de los resultados obtenidos sobre el estudio de la gestión educativa y el desempeño docente de la provincia de atalaya a la mejora de la calidad de la educación en las escuelas inclusivas en general; asimismo, dar paso a investigaciones futuras que puedan abordar las variables en estudio y correlacionarlas con otras. La educación actual requiere que se aborden a través de investigaciones, diferentes temas educativos con el fi n de aportar a través de sus resultados.

En la actualidad existen diferentes problemas que afectan a la educación, especialmente la gestión que realiza el director y el trabajo que realizan los docentes. La gestión educativa en la provincia de atalaya actualmente atraviesa diferentes problemas en cuanto a la falta de conocimientos de los directores para orientar a los docentes en la atención de estudiantes, a la inadecuada adaptación de los espacios físicos de las instituciones. Por otra parte, se observa que los docentes poseen limitados conocimientos para poder enseñar a los estudiantes. Frenar esta problemática y revertir esta situación, no es tarea fácil, ya que se necesita del compromiso y de la voluntad de las autoridades del sector educativo.

En tal sentido se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020?

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020 ?.

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020?.
- ¿Qué relación existe entre la Gestión Organizativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020?.
- ¿Qué relación existe entre la Gestión Pedagógica con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020 ?.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la Gestión Administrativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del *área de* lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.
- Conocer la relación que existe entre la Gestión Organizativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.
- Describir la relación que existe entre la Gestión Pedagógica con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

1.4. Hipótesis

1.4.1. General

Existe relación significativa entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

1.4.2. Específicas

- Existe relación significativa entre la Gestión Administrativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del *área de* lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.
- Existe relación significativa entre la Gestión Organizativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.
- Existe relación significativa entre la Gestión Pedagógica con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

1.5. Variables

Variable 1: Gestión Educativa

Dimensión: Gestión Administrativa

Dimensión: Gestión Organizativa

Dimensión: Gestión Pedagógica

Variable 2: Acompañamiento y Monitoreo

Dimensión: Procesos pedagógicos

Dimensión: Cultura escolar

Dimensión: Recursos educativos

Tabla 1: Operacionalizacion de las variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
VARIABLE 1: Gestión Educativa		Gestión Administrativa	Eficacia Comunicación Eficiencia
		Gestión Organizativa	Compromiso Liderazgo Desempeño
		Gestión Pedagógica	Capacitación Perfeccionamiento recursos
VARIABLE 2 : Acompañamiento y Monitoreo		Procesos Pedagógicos	Sesión de Aprendizaje Proyecto de Aprendizaje Módulos de aprendizaje
		Cultura Escolar	Normas de convivencia Responsabilidad Etica
		Recursos Educativos	Concretos Formales Ambiente.

1.6. Justificación e importancia

La investigación se justifica de manera práctica, teórica y metodológica, como se sustenta a continuación.

El trabajo de investigación es justificado de manera práctica, porque los resultados de la investigación pueden ser usarse para hacer modificaciones en la institución, así mejorar la gestión educativa y el desempeño de los docentes en la provincia de Atalaya de los docentes de lengua y literatura; así como abordar investigaciones relacionadas al tema estudiado por parte de los investigadores universitarios.

El trabajo de investigación se justifica de manera teórica, porque se abordarán los temas motivo de este estudio desde la definición, características, dimensiones, teorías y otros acerca de las variables gestión educativa y

desempeño docente; además acerca de las dimensiones las variables. La investigación se justifica de manera metodológica, porque se usó instrumentos que cumplen con los criterios de validez y confiabilidad, sea el Cuestionario de Gestión Educativa y de desempeño docente, los instrumentos permitieron recolectar los datos, para medir de manera descriptiva de ambas variables como sus respectivas dimensiones, luego se midieron las correlaciones de las variables como la variables y las dimensiones de una de las variables de acuerdo con las hipótesis establecidas en la investigación de la sede de estudio.

1.7. Viabilidad

Este trabajo es viable porque cuenta con todos los elementos tanto administrativo y académico, contamos también con una población y muestra y sobre todo el deseo de investigar la parte de la gestión educativa en la zona de la Provincia de Atalaya.

1.8. Limitaciones

Las limitaciones de la investigación han sido de carácter económico, de jurisdicción zona de difícil acceso porque hubo falta de financiamiento al momento de realizar la investigación, motivo por el cual se recurrió a un préstamo personal a la entidad gubernamental. Además, las fuentes bibliográficas han sido escasas lo cual motivo adentrarse en la búsqueda virtual y en las bibliotecas de algunas universidades de la amazonia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A nivel internacional

Cejas, A. (2009). En su trabajo de investigación manifiesta que, En el campo educativo, Bolivia cuenta con innumerables experiencias, tanto en el sector privado como público; empero, las experiencias en el sector público no se dieron a conocer con contundencia, ya que la acumulación de tales experiencias exitosas en este campo durante décadas no se socializó porque en la escuela se decidía cada vez menos desde las bases y la autoridad se deterioraba cada vez más. Es innegable la necesidad de efectuar grandes cambios en la Gestión Educativa, lo que supone encontrar la identidad misma de la institución “escuela” en busca de su transformación para responder a los nuevos tiempos de cambio. Los paradigmas y modelos están por construirse. Es por eso que en la elaboración del presente trabajo ha sido fundamental el rescate y recopilación de aportes de muchas experiencias, que se adquirieron como parte del diseño y desarrollo de proyectos educativos institucionales; entonces podemos decir que este modesto trabajo está hecho por un maestro para otro(a) maestro(a). En el presente artículo, por un lado se hace una presentación general de los componentes esenciales de una gestión educativa: Principios rectores, Procesos de gestión, Estructura organizativa y Clima institucional; y por otro lado se esboza una propuesta para que el proceso mismo (en cada uno de sus componentes) sean motivo

de autoformación, cohesión interna y sobre todo en la fase de la toma de decisiones.

Del Rocío Ramírez-González, M. y Quesada y-Lacayo, J. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; El artículo se centra en una revisión de literatura, mediante la cual se sistematizan los principales indicadores de gestión educativa tematizados por la bibliografía revisada, con el objetivo de identificar cuáles indicadores de gestión administrativa, curricular y de vinculación con la comunidad, a nivel nacional e internacional, son utilizados para explicar el desempeño educativo y el éxito escolar. Los hallazgos de esta primera etapa de investigación plantean la necesidad de pensar la gestión de los procesos educativos desde la diversidad y especificidad de su contexto local e institucional, así como el democratizar los espacios educativos, en la medida en que se incorpora a nuestros procesos de gestión el ámbito comunitario, ambas dimensiones nutren el currículo escolar, su comprensión y las prácticas que propician aprendizajes exitosos; aspectos que cobran importancia en el marco de las transformaciones curriculares en curso en nuestro sistema educativo.

Cóndor, B. H., & Bunci, M. R. (2019). En su trabajo de investigación manifiesta que; La investigación indaga las percepciones de directivos y docentes sobre la calidad educativa y las principales dificultades que enfrenta la educación en la actualidad. También evalúa el desempeño del docente en el aula, mediante la observación de la clase y la reflexión pedagógica permanente de los procesos de enseñanza. Siendo esta última una tarea prioritaria de los organismos de control. En la investigación fue necesario revisar las bases conceptuales inherentes al desempeño

docente, acompañamiento pedagógico, liderazgo, estrategias de aprendizaje y la calidad de la enseñanza. La metodología de estudio se fundamentó en el enfoque cualitativo, apoyada en dos técnicas. La observación de la clase con el instrumento técnico denominado ficha de observación áulica que, permitió visualizar cómo se llevan a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje. Y la entrevista semiestructurada aplicada a una muestra de 43 investigados entre docentes y directivos de la Zona 9, Provincia de Pichicha. Los resultados obtenidos a partir de estos instrumentos permitieron conocer las fortalezas y debilidades reales existentes en la enseñanza. Finalmente, se determinó que las actividades propuestas para desarrollar la clase guardan

A nivel nacional

Chaparro, A. V. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; tuvo como objetivo general establecer si la gestión educativa se relaciona con el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa Emblemática Clorinda Matto de Turner, Cusco-2018 Siendo la metodología de investigación de método científico, el tipo de investigación descriptivo correlacional con diseño no experimental, la muestra se considera no probabilística constituida por 91 docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, Cusco, la técnica utilizada es la encuesta para ambas variables, cuyo instrumento fue el cuestionario de comprobada validez y fiabilidad de los instrumentos por sus autores reconocidos. Los datos obtenidos fueron organizados y procesados en tablas y figuras, para la prueba de la hipótesis se hizo la correlación de

Pearson mediante el programa SPSS. En vista a los resultados obtenidos por el coeficiente de correlación de r Pearson (una correlación significativa de 0.828) se acepta la hipótesis alterna, existe relación entre la gestión educativa y el desempeño docente.

Quispe Valdivieso, A. R. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; La investigación que presentamos trata del estudio de la gestión educativa y desempeño laboral en los docentes de educación primaria de la Institución en base al método hipotético deductivo, con diseño de investigación descriptivo resultados obtenidos es que se logra comprobar la correlación con una tendencia positiva considerable.

Mamani, L. A. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; El trabajo de investigación se realizó en las instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito, comprensión de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, durante el año escolar 2018. El presente informe de investigación responde a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el desempeño docente y la gestión educativa en las instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito en el año escolar 2018? El objetivo general fue: determinar el nivel de relación que existe entre el desempeño docente y la gestión educativa en las instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito en el año escolar 2018. La hipótesis general formulada fue: existe una relación directiva y significativa entre el desempeño docente y la gestión educativa en las instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito en el año escolar 2018. La investigación que se desarrolló corresponde a la investigación básica de tipo no experimental, se utilizó los métodos científico y

descriptivo, el diseño de la investigación es el descriptivo – correlacional, la muestra estuvo conformada por 53 docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito en el año escolar 2018 y finalmente, se concluye que los resultados de investigación tienen un nivel de significancia del 5%, que existe una correlación positiva media (r = 0,587), entre el desempeño docente y la gestión educativa en las instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito en el año escolar 2018.

A nivel local

No se encontró ningún trabajo con el tema

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión Educativa

Definición

Jimenez-Cruz, J. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; La palabra gestión proviene del latín “gestio”, “gestus”, y evoca a la acción, lo que lleva a la realización de un proyecto o un asunto. Esta palabra puede llegar a implicar influencia de la mano con conceptos administrativos de los procesos institucionales. Además, la palabra gestión tiene carácter activo, y está vinculada a la estrategia “stratos - ego” que significa organizar los encuentros aislados, porque genera una relación entre las personas y los objetivos que articulados entre sí consolida soluciones y necesidades (Menguzzato, 1993), “es sólo a través de una gestión eficaz que las empresas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas de negocio y estrategias para maximizar sus beneficios y ofrecer a sus clientes los

mejores productos y servicios” (p. 19). Este concepto en sus inicios se concebía como el conjunto de trámites para resolver asuntos, concretar proyectos o administrar una empresa, que era gobernada por los pobres. Sumando lo anterior, Platón, consideraba la gestión como una acción autoritaria; la manera como se ejerce el poder, negando la libertad e imponiendo autoridad ante los demás.

Luego, se habla propiamente de la gestión como un término estructurado y de reorganización escolar, lo que posteriormente se convirtió en nuevos propósitos misionales, donde la productividad y la consolidación de espacios de participación y democracia se refuerzan en mecanismos de expresión. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) muestran una postura mucho más administrativa, cuando hablan de las cinco funciones gerenciales, a partir de saber dirigir a sus integrantes, con tareas basadas en planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar (p. 4).

Hay que mencionar, además, que la gestión implica construcción colectiva de quienes allí participan, hasta tener que modificar las actitudes negativas de las personas que conducen la estructura escolar. De ahí que la gestión será válida en la medida en que se reconozca a cada uno de los gestores educativos y se recupere el mejoramiento continuo y el sentido de gobernar, donde todos están llamados a participar. Por consiguiente, la gestión permite el desarrollo y la intervención de todos los actores involucrados en el centro educativo para operar la transformación de la realidad y construir nuevos escenarios de acción que estén alienados a los propósitos educativos. Por tanto, el concepto gestión hace posible el rumbo e indica las sendas por seguir, mientras la administración maneja los

recursos organizacionales para el logro de objetivos, pero la gestión hace que lo planificado se realice.

De lo anterior se desprende que la organización y la dirección son parte de la administración y la gestión, ya que se ordena lo planificado pero también se asume la responsabilidad de ser la guía, la brújula que orienta. No obstante, la gestión implica que la institución reflexione frente a los resultados educativos donde exista un liderazgo compartido que fomente el trabajo colaborativo, la participación social de todos los garantes y la generación de prácticas innovadoras acordes con el contexto social y cultural. Se debe agregar que toda gestión implica nuevas formas de entender los contextos y conducir las organizaciones escolares.

Es encaminarse al futuro, no al presente. Por otra parte, dentro de la gestión se admitían dos actividades, la planificación y la administración, donde unas instituciones son direccionadas bajo el modelo de planear, proponer objetivos y crear estrategias, mientras que otras se encargan de tomar decisiones. Es entonces cuando se requiere integrar estas actividades para ejercer un liderazgo social y pedagógico que ayude a la transformación de la organización educativa.

Dicho lo anterior, los organismos de educación superior establecen parámetros de dirección y ejecución, pero dichos organismos no deben quedarse en dar instrucciones a los sujetos, deben traspasar al trabajo cooperativo para la obtención de resultados pertinentes y dirigidos al mejoramiento de la calidad educativa. En ese sentido, muchas instituciones que se mantienen arraigadas en la burocracia se muestran ineficaces para la innovación y la evolución, puesto que en su esencia solo es válido el

mandato; no hay acogimiento a cambios rápidos e inesperados, que ocasionen la desintegración del orden autoritario.

Señales de identidad del modelo de administración y la acción educativa

Entender los organismos educativos a partir de las diferentes áreas que la integran apunta a tener varias perspectivas que articulan aspectos tanto organizacionales, institucionales, curriculares y de la comunidad. Por ello es oportuno revisar y actualizar la identidad del centro educativo, dentro de los procesos colectivos de construcción simbólica (significados y sentidos) que conforman la estructura. La identidad no es lo que permanece necesariamente "idéntico", sino el resultado de una "identificación" contingente.

Es el resultado de una doble operación lingüística: diferenciación y generalización. […] Estas dos operaciones están en el origen de la paradoja de la identidad: lo que hay de único es lo que hay de compartido (Dubar, 2002, p. 11). En este sentido, se debe repensar ¿qué hacer con las tradiciones jerárquicas heredadas, cuando se imponen nuevas generaciones?; y ¿cómo afrontar los nuevos desafíos, sin abandonar el cuidado de la enseñanza?

Un sin número de preguntas se pueden mencionar, pero es evidente que se debe tener visible el escenario y dinamizar el cambio, de tal modo que el centro educativo se oriente al futuro y no al presente. Schmelkes (2009) comenta que "las transformaciones globales, sociales, económicas y culturales hacen que los sistemas educativos estén alertas a estos cambios" (p. 18).

Por lo cual, los centros educativos deben velar por incorporar de manera permanente la realidad de la institución y contrastarla con la realidad social, de modo que se acerquen sus formas de funcionar más hacia las necesidades y hacia la visión de futuro.

Esto es, la participación colectiva y la búsqueda del bien común orientado a la acción y el interés individual, que implica el desarrollo de un entorno cualitativo de trabajo en la organización educativa, mediante la institucionalización de nociones y prácticas tanto inventivas como administrativas capaces de crear formación humana y de calidad para toda la comunidad académica.

Sin embargo, aunque la misión, la cultura y los objetivos pedagógicos constituyen la naturaleza central de las instituciones educativas, muchas veces lo administrativo se convierte en el factor crítico, debido a que si falla lo administrativo también quiebra la planeación. Por tanto, lo administrativo y la organización en sí deben estar articulados para mejorar la calidad de la educación.

Estas son cuestiones que aún se están rediseñando para recuperar el sentido del servicio. Desde esta perspectiva, a la comunidad educativa le corresponde orientar nuevos esfuerzos para seguir democratizando la educación, lo cual permitiría avanzar en una creciente realidad social en adherencia con las exigencias del mundo globalizado, respetando la diversidad y pluralidad.

A lo cual se suman los propósitos del centro educativo, los cuales deben apuntar a una cobertura completa y a responder ante las necesidades y las expectativas de los individuos. Esto es, no alejarse de

una realidad cambiante y con igualdad de oportunidades. Cabe destacar que son varias las señales que indican que estamos llamados a re-crear las ideas y hacer que las prácticas de dirección estén acordes con la nueva sociedad. Poggi (2001) señala que “entender las instituciones educativas a partir de diferentes dimensiones que la integran apunta, centralmente, a desplegar los diversos modos de analizar la articulación de los aspectos institucionales-organizacionales, curriculares y comunitarios en la gestión directiva” (p. 20). De igual manera, dentro de los rasgos de identidad se considera la cultura institucional, la cual se relaciona con la convivencia cultural y la diversidad. Esta aún no se incorpora satisfactoriamente a prácticas para perfeccionar la realidad y las oportunidades, y por ello es absoluta la necesidad de transformación hacia las expectativas de la sociedad. Así, se espera que los modelos de gestión impulsen auténticos procesos de cambio cultural y educativo para suprimir las antiguas prácticas y posiciones burocráticas. Sérieyx (1994) afirma que “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos” (p. 96).

Con lo cual se admite la reconfiguración de las entidades de educación que promuevan la capacidad de pensar la acción y la colaboración. De ahí la importancia de que los centros educativos incorporen maneras de perfeccionar la realidad compleja y renuente al cambio, que aporte a la generación de oportunidades y elimine la actual información desordenada, la estructura desarticulada y las comunicaciones de tipo vertical que imposibilitan romper cualquier obstáculo para el mejoramiento. Es oportuno ahora decir que los rasgos de identidad del

modelo de administración y gestión educativa corresponden para los gestores “profesores” la apertura hacia al aprendizaje, la experiencia educativa innovadora, la movilidad social, la profesionalización, el trabajo en equipo y la calidad en los procesos, caso contrario a los gestores “directivos”, quienes conciben la jerarquización organizativa, el énfasis en las rutinas, la baja presencia pedagógica, los trabajos individuales y fraccionados, la mente cerrada a la innovación, la autoridad inspectora y las observaciones abreviadas.

Al respecto, en el contexto de los rasgos de identidad “lo más común es encontrar en las instituciones rasgos enraizados en el pasado, y que el propósito es comenzar a delinear los rasgos de identidad hacia el futuro apoyados en la concepción de la gestión educativa” (Pozner, 2000a, pp. 19-21). Es decir, proporcionar oportunidades ante situaciones diferentes y cambiantes, lejanas del individualismo, la falta de apertura y las barreras de la indolencia, que no siempre permiten construir organizaciones inteligentes. Así mismo, pone de manifiesto que todos los centros educativos están llamados a que sus rasgos de identidad involucren y afiancen la capacidad de integración, innovación y experimentación en pro del mejoramiento continuo, siendo de vital importancia para adentrase en la nueva sociedad globalizada. Igualmente es preciso razonar sobre la gestión educativa estratégica que conciben las universidades, puesto que esta exige la transformación de pensamiento, la adaptabilidad rápida al cambio, la descentralización de las decisiones, el entendimiento de la acción humana, y la flexibilidad en las prácticas y en las relaciones. Quizás entonces podemos decir que el proceso de cambio debe ser de permanente

reflexión, que permita encontrar respuestas precisas. Parte del proceso es promover cambios como retos y oportunidades.

En definitiva, “la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento” (Senge, 1990, p. 19). Para poder comprender su complejidad es necesario despojarse de viejos discursos y entender que debemos ejercitarnos hacia soluciones creativas a partir de la anticipación de problemas, la claridad en las metas y el pensamiento en común.

Ahora bien, desglosando los rasgos de identidad, los actores que están en el rol de docentes hacen la apuesta desde la apertura hacia el aprendizaje y la innovación y hacia el desarrollo de soluciones creativas apropiadas al entorno y a la población de la institución. Además de tener la capacidad de experimentación y aprendizaje para toda la comunidad, bajo la claridad de las metas a nivel jerárquico y la conciencia de necesidad de transformación. Desde lo pedagógico, se debe salir de las formas rutinarias y la formalidad y adentrarse en la comprensión y tratamiento de toda la organización y las problemáticas particulares. Katz y Earl (2010) afirman que “las redes de escuelas podrían tener el potencial de romper el status quo, crear las condiciones para la creación de conocimiento y estimular el cambio en el trabajo diario de las personas en las escuelas” (p. 49).

Además, se acepta que el trabajo en equipo debe aislarse del acatamiento y la obediencia para que se integre la capacidad de aprendizaje colectivo, la participación activa y la reflexión conjunta. Se debe agregar que en este tiempo de cambios apresurados debe perseguirse la

capacidad de comunicar abiertamente, generando consensos que estimulen responsabilidad y compromiso inquebrantable para la conducción de una institución deseosa de una mayor calidad educativa. Ahora bien, la intervención sistémica y estratégica se fundamenta en la habilidad de impulsar métodos de cambio, que implica ampliar las competencias profesionales de todos los actores y apoyar la reinversión de situaciones y acciones, contemplando la totalidad del centro educativo y sus contextos.

En este sentido, las acciones obrarán como herramienta de gobernabilidad siempre y cuando exista la participación de toda la colectividad. Con relación al contexto organizativo, donde usualmente están los dirigentes de las instituciones de educación superior, se actúa de manera impositiva y autoritaria impidiendo recuperar el sentido original del servicio a la sociedad. De acuerdo con lo anterior, los rasgos de identidad para estos actores son jerarquizados bajo la autoridad, la subordinación, el control, la rutina y el cumplimento de la normatividad, donde se habla menos de los problemas de los educandos y la preocupación se concentra en la entrega de papeles, que lo que busca en muchas ocasiones es el reconocimiento y la promoción de líderes.

De esta manera se refuerza la cultura burocrática donde los procesos son fragmentados y la premura elimina toda posibilidad de transformación. Según Pozner (2000b), “el problema principal del funcionamiento de los sistemas no ha sido tanto algo que haya hecho controlar en demasía de manera centralizada impidiendo la libertad y la autonomía, sino algo que no

han hecho: crear capacidad profesional e institucional en todos los rincones del sistema” (p. 20).

Lo que significa salir del concepto de la desigualdad y de las actividades mecánicas y repetitivas, hacia la realización por la mejora de las personas desde contextos concretos, integrando a todos los profesores, alumnos y sus familias; por tanto, el reto ahora es la diversidad. La administración escolar y la gestión educativa se pueden traducir por medio de dos modelos, el primero hacia la rigidez, el énfasis en las rutinas, las cuales no permiten la posibilidad de cambio y donde la participación de los actores involucrados es nula.

El segundo permite la participación activa de toda la comunidad, manteniendo el trabajo en equipo, la controversia y la diferencia de opiniones para la creación de propuestas asociadas al aprendizaje, la innovación y la transformación (figura 1). Por ello es significativa la necesidad de transformación que impone la realidad social, para cruzar del pasado de una cultura burocrática hacia un futuro que integra y actúa con las personas. Por tanto, los rasgos de identidad reconocidos evidencian que las universidades están en proceso de transición al cambio, a crear sistemas educativos descentralizados y a construir colectivamente.

Así y todo, la gestión educativa está aún en período de gestación y desarrollo. Volvamos ahora la mirada hacia los ejes y los componentes de los modelos de la administración y de la gestión educativa, con los cuales se revalida que las estructuras en los centros educativos están ciertamente desacopladas, tanto para docentes como para directivos, ya que se sigue limitando la iniciativa, la participación y la invención. Se reconoce la

dificultad de articulación entre la planeación, las metas y la visión de futuro. Lo que conlleva la necesidad de propiciar espacios clave para todos los actores que permitan reinventar situaciones para lograr los objetivos.

Esto solo puede encararse a partir de la anticipación, la construcción colectiva, la comunicación, el liderazgo, la negociación y la resolución de problemas; en definitiva, lo que se podría denominar los desafíos de la educación basados en la comprensión y la conducción de acciones que transformen las instituciones de educación. Senge (1998) afirma que “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” (p. 144).

Por eso se precisa la urgencia de crear una fuerte articulación entre los actores, superar el miedo a la incertidumbre, aumentar los espacios para la estrategia, crear una disposición mental, actitud para crear comunidad, y ampliar las competencias profesionales e interpersonales de los actores de los centros educativos. En efecto, se requiere cambiar la postura hacia el liderazgo, el autoanálisis, los trabajos integrados y el pensamiento estratégico. Aristas que se unen una vez más a la gestión educativa, porque es aquí donde se construye ciudad democrática y social.

Dimensión 1: Gestión Administrativa

San Martín, R. S. R. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; La administración es un proceso que se norme y se regula de acuerdo a las circunstancias, que aunque existan estamentos legales predeterminados para el quehacer educativo, no siempre se podrá dar el

mismo tratamiento a todas las situaciones que imperen, esto dependerá de lo interno y externo que fluctué en cada institución educativa.

Así, el director como gerente del quehacer educativo de educación básica debe conformar un ambiente laboral que les permita a las personas que allí laboran alcanzar la eficiencia de las metas planteadas, es de hacer notar que dentro de la administración.

De igual forma, López (2019), señala que: […] El docente es una persona que cultiva sensibilidad humana, paciencia y tolerancia con un alto grado de aceptación por la diversidad de sus estudiantes, partiendo de la observación y previa evaluación de sus alumnos, con la finalidad de afianzar estrategias diversas que permitan la concreción y consolidación de la meta educativa para la formación integral con niveles aceptables de calidad en la educación primaria (pág. 286).

Por otra parte, Chiavenato (2010): aborda los avances de la administración, como “un cuerpo teórico que permite el cumplimiento cabal de los objetivos institucionales donde está inmerso el capital humano y la estructura organizativa de la empresa” (pág. 334); es decir, la dedicación del ser humano por hacer las cosas bien permitirá que estos logros se alcance un el trabajo coordinado, consensuado y sobre todo lograr los objetivos institucionales.

Tomando en cuenta lo antes planteado, se puede decir que toda organización tiene como punto esencial, esto es, su capital humano de allí se puede planear, organizar, ejecutar y controlar, dando resultados cónsonos con las metas propuestas por la organización

La competencia Administrativa del Director y sus Fundamentos Teóricos

El proceso educativo busca desarrollar las habilidades y destrezas de los educandos a fin de resolver las múltiples ambigüedades en la vida diaria, por ello el trabajo colaborativo de todos los que hacen vida dentro del quehacer educativo es fundamental para producir los cambios de la organización.

Esa interacción del personal en función de objetivos preestablecidos es lo que insta el fenómeno administrativo, donde todos direccionan hacia un fin determinado, consustanciados con la dinámica social donde esta imbuido el ser humano. Por ello, considera Reyes (2015), la administración: “es la técnica dirigida a dar resultados positivos a la empresa y a todos los que cohabitan en la misma” (pág. 85).

De acuerdo a lo pautado, los administradores son quienes deben desarrollar la competencia administrativa, es decir, deben codificar cada una de las tareas encaminadas durante el proceso educativo para lograr los objetivos planteados. De allí que Jerez (2016), resalta que: “eficacia en su puesto de trabajo se basa principalmente cuando la persona administra al personal, es decir, cuando un trabajador ingresa a una empresa colabora en actividades sencillas y progresivamente se va incorporando en otras más complejas” (pág. 176).

Desde la visión educativa

Desde la perspectiva educativa, el éxito de un trabajador en una organización en un momento determinado no es prueba fehaciente para

garantizar el éxito del mismo en dicho puesto, porque no se toman en cuenta su relación con el ambiente que lo circunda y por ende le repercute. De acuerdo a esta realidad se inician las pruebas psicométricas que miden diversos aspectos como la inteligencia, socialización, entre otros factores esenciales desde el momento en que se está seleccionando el personal a fin de buscar resultados positivos en las funciones que deberá asumir.

La gestión por competencia corresponde con un sistema que evalúa las destrezas, necesidades e intereses, entre otros aspectos que son fundamentales para un puesto de trabajo, logrando los objetivos planteados desarrollando la competitividad positiva en la organización.

A esta situación se le adiciona el valor agregado de la estrategia utilizada para administrar los recursos humanos e inducirlos de acuerdo a los objetivos propuestos, es fundamental, conformar un proceso donde todos los compenetrados y la institución ganen, partiendo de las conductas de entrada con que cuenta dicho empleado para llevar a cabo su trabajo eficientemente; en tanto, Bonilla (2016), sostiene que la función de: “la gestión del capital humano debe estar en la búsqueda del personal idóneo que cuente con las características necesarias para llevar a cabo con eficiencia y eficacia la labor planteada” (pág. 172).

En consecuencia, la competencia es un elemento fundamental que le permite al trabajador cumplir sus labores a partir de varias técnicas o estilos de manera efectiva. A esto se adiciona, que las competencias le permiten al trabajador a partir de sus habilidades y destrezas, dominar un puesto de trabajo efectivamente, situación que se evidencia constantemente. De acuerdo a los planteamientos antes mencionados, puede resaltarse que la

competencia administrativa son las habilidades, aptitudes, actitudes y otros elementos fundamentales de cada trabajador en su puesto de trabajo, evidenciando las capacidades humanas, profesionales necesarias para el desarrollo efectivo dentro de una organización que esta encauzada en el logro de objetivos ya planteados.

En este mismo orden de ideas, Beorlegui (2006), hace referencia a que: “algunas de nuestras características son innatas, transmitidas por herencia genética (naturaleza), y otras son adquiridas por aprendizaje, por contagio del entorno (cultura)” (pág. 140).

A nivel educativo, implica que los gerentes de las instituciones educativas ponen de manifiesto el enfoque por competencia se cuándo se indaga como ha laborado en situaciones similares en el pasado dentro del mismo entorno educativo.

Características de la competencia administrativa

Hablar de la administración implica decodificar las diferentes tareas por parte de cada trabajador, donde debe utilizarse los recursos de manera efectiva a fin de alcanzar las metas preestablecidas.

En el quehacer educativo, el director o gerente educativo deben desarrollar tareas administrativas de manera eficiente y eficaz a fin de lograr que todos los actores y autores de la comunidad educativa trabajen por un fin común. Asimismo, la administración en el campo del talento humano permite de acuerdo Ahumada (1990): “organizar el personal darle el trato que se merece, indicando las funciones que deben desarrollar, estableciendo una comunicación fluida y horizontal a fin de que puedan

desarrollar destrezas y habilidades para que alcance resultados óptimos para la organización” (pág. 41).

A esto se adiciona que la administración del capital humano, de acuerdo a Ibáñez (2015a), se encarga de:

[…] Administrar las destrezas, vivencias, aspectos relativos a la salud, entre otros, con el fin de que cumplan con los objetivos específicos de la organización de esta manera, los beneficios serán tanto para la organización, el individuo y la sociedad donde éste se encuentra inmerso (pág. 47).

Asimismo, un director debe poseer una serie de competencias o habilidades administrativas como son: Destrezas, manejo en las tareas específicas solicitadas por el ente rector como es el Ministerio de Educación en cuanto a la entrega de documentos que visualicen el desempeño institucional, matrícula.

Asimismo, debe estar consonó con el manejo del vocabulario propio de la instancia a la que está inmerso, en cuanto a la gestión pedagógica, administrativa, financiera, entre otros aspectos que soliciten las autoridades de la Unidad de gestión Educativa Local (UGEL) y el Ministerio de Educación. Tener presente la manera como se manifiesta ante una situación en particular, por ejemplo, como se socializa con padres y representantes, con miembros de la comunidad, las alianzas estratégicas, entre otras. La disposición de hacer las tareas de manera eficiente y eficaz, como el ejemplo institucional debe tener racionalidad y emocionalmente estable en cada situación que se presente.

Debe tener preciso las metas que dese alcanzar a fin de motivar al resto del personal para conseguir las metas, orientando ese logro, sin dejar a un lado el aspecto afectivo esencial en todas las relaciones interpersonales. Exaltar los valores ante el resto del personal, la comunidad, padres y representantes, eventos que deben estar centrados en la ética y la moral, es decir, en todo momento debe estar presente la honestidad, responsabilidad, entre otros, enfatizando que es el ejemplo, el ente rector institucional que todo deben seguir, el director es el ejemplo a seguir. Actualmente, a nivel del Perú se adicionan una serie de características que deben estar presentes en el personal directivo como: El personal dará lo mejor de sí para el cumplimiento de sus tareas, el contrato que se firma no la condición necesaria para que el trabajador se esfuerzo en hacer las actividades de manera fluida, todo dependerá de la motivación que exista entre las partes.

El directivo a través de su trabajo pondrá de manifiesto sus vivencias, intereses, destrezas, entre otras, prestando un servicio que será remunerado económicamente para sufragar sus gastos diarios, además esto inducirá a la estabilidad emocional por cubrir sus expectativas.

El talento humano según Ibáñez (2015b): con los conocimientos, habilidades y destrezas para cumplir las tareas son pocas, no todos pueden ser gerentes, deben tener la ética y moral para poder ser ejemplo del resto del personal (pág. 47).

El entrenamiento y capacitación del personal directivo permitirá que las competencias de conocimiento y habilidad se pongan de manifiesto en cada tarea desarrollado logrando metas, mientras que las competencias de

gestión están implícitas en la persona, en su interior, de allí la necesidad la comunicación, motivación, entre otros aspectos que hagan que las mismas fluyan mejorando las estrategias de trabajo.

Dimensión 2: Gestión Organizativa

Domingo Segovia, J. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que, Desde hace tiempo sabemos que las reformas educativas promovidas desde fuera no han llegado a provocar la mejora deseada pues, al final, depende de cómo son implementadas por cada escuela y sus profesionales docentes. Además, una propuesta de cambio uniformada y homogénea, por sí misma, se muestra insuficiente en contextos culturales y diferenciales complejos, propios de nuestro tiempo.

En este final de la modernidad se imponen otras formas de regulación, en una nueva gobernanza en educación, donde la autonomía en la gestión y el desarrollo del currículum por las propias escuelas adquiere un lugar central. Por ello, se ha llegado a considerar que el núcleo del cambio educativo se sitúa, no a nivel micro de la sala de clase ni en el macro de las estructuras del sistema, sino en ese nivel meso o intermedio que son las condiciones organizativas del establecimiento escolar.

Cada escuela se constituye, así, en el epicentro de cualquier esfuerzo de mejora, como contexto de formación e innovación. Pero la escuela está gravemente desarticulada, débilmente acoplada, como muestra la experiencia y ha evidenciado la sociología de la educación. De este modo, como ha defendido en un texto anterior el autor del libro que reseñamos (Bolívar, 2012), dado que la unidad llamada “escuela” tiene efectos

específicos en el modo en que se lleva a cabo la educación y en la calidad del aprendizaje ofrecido, es preciso articularla en torno un proyecto conjunto liderado por el equipo directivo.

De ahí la relevancia de un liderazgo pedagógico, ejercido por la dirección escolar, capaz de impulsar al conjunto en una unidad de acción. Por eso mismo, la prioridad que ha adquirido –a nivel internacional– en las políticas actuales de mejora.

El profesor Bolívar y su equipo, del que me complace formar parte, llevamos una quincena de años entregados a investigar cómo los equipos directivos, cuando tienen capacidad de liderazgo pedagógico, pueden contribuir a mejorar la educación de cada escuela.

Sin embargo, el modelo de dirección escolar (junto con la supervisión) heredado y establecido en España, así como en muchos países iberoamericanos, ha estado más orientado a la gestión burocrática o a aplicar fielmente lo ordenado; por lo que crecientemente ha dejado de dar una respuesta propia a los problemas de cada escuela. Se plantea ahora pasar de una dirección limitada a la gestión a un liderazgo educativo o dirección pedagógica, como factor de primer orden para incidir en la mejora de la educación. Además, una cultura escolar individualista y de privacidad, sobre todo en los establecimientos de secundaria, impide tomar la enseñanza como un compromiso y responsabilidad colectiva.

Un conjunto de barreras culturales y estructurales limitan gravemente tanto el trabajo colegido de los profesores como el propio ejercicio de liderazgo pedagógico; promover otro tipo de cultura –como vamos a resaltar y lo hace el autor a lo largo del texto– implica transformaciones en

la organización. De modo realista, a lo largo del texto, se defiende que abogar por un liderazgo pedagógico, no es un asunto discursivo, exige reestructurar la organización para que lo haga posible.

La segunda parte: “Dirección escolar y ejercicio de liderazgo pedagógico”, se compone de seis capítulos, quiere mostrar cómo el liderazgo educativo o pedagógico se está convirtiendo en un factor crítico de primer orden en las escuelas que progresan. Contamos con muchos estudios sobre el liderazgo o la dirección escolar, pero muy pocos que planteen la conexión crítica de ejercicio de liderazgo y mejora de la educación de su alumnado, como argumenta la literatura internacional más relevante sobre el tema (Robinson; Lloyd y Rowe, 2014).

Sin embargo, como defiende Antonio Bolívar, la conexión debiera haber sido obvia: una escuela está para ofrecer la mejor educación y aprendizajes a su alumnado, y el ejercicio de la dirección escolar y los posibles liderazgos compartidos deben ser evaluados en la medida en que contribuyen a dicho fin. Liderazgo se entiende por referencia a dos ejes: tener un sentido de visión que marca la dirección a la organización y, el segundo, ejercer una influencia para mover a l participantes hacia ese fin, mediante un trabajo relacional. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo (Louis et al., 2010).

Todo esto se inscribe en una política de mejora, donde se apuesta por movilizar localmente la capacidad interna de cambio (de las escuelas como organizaciones, de los individuos y grupos) para regenerar internamente la mejora de la educación. Nos importa qué prácticas de liderazgo crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y,

conjuntamente, de todo el centro escolar, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

Si la política educativa no puede mandar lo que verdaderamente importa, en su lugar, hay que establecer la mejora localmente, constituyéndose la escuela, cada escuela, en el lugar clave para el éxito educativo. Pero la escuela como organización no es nada, si no está articulada como una comunidad profesional de aprendizaje, con un liderazgo múltiple del profesorado e impulsado por un liderazgo educativo o pedagógico de la dirección escolar.

La mejora de los aprendizajes de los alumnos y alumnas, misión última que justifica la experiencia escolar, se hace depender de la labor conjunta de toda la escuela. En los capítulos que componen esta parte se hace una revisión de las principales líneas de investigación e innovación desde esta perspectiva, así como de los factores y procesos que lo favorecen.

En primer lugar, el capítulo 6 se dedica a establecer los principios y prácticas sobre lo que conocemos para que una dirección escolar tenga capacidad de liderazgo pedagógico. En primer lugar, “la comprensión actual del liderazgo poco tiene que ver con la habitual que lo suele identificar con un individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de una organización” (p. 170).

Liderazgo no se identifica con líder, sino con un conjunto de funciones organizativas en lugar de alguien que ocupa determinadas posiciones formales o administrativas. “El liderazgo educativo se puede entender como aquel que dota de un sentido a la organización escolar e influye en el

comportamiento de sus miembros, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes", señala el autor (p. 171). Entre esos grandes principios que han conformado la comprensión actual del liderazgo educativo está un liderazgo para el aprendizaje o centrado en el aprendizaje (learning-centered leadership). De modo paralelo se ha procedido a investigar los efectos del liderazgo (Louis et al., 2010).

Un conocimiento acumulado en las últimas décadas por la investigación educativa ha permitido consensuar un conjunto de dimensiones (y prácticas) con efectos en la mejora de prácticas de los profesores y, por ende, en los logros académicos de los estudiantes (Robinson; Lloyd y Rowe, 2014).

La investigación ha de estar, por eso, basada en datos y tener unos efectos transformacionales en la cultura de la escuela. Se ha hablado mucho de que para desarrollar todo su potencial ha de estar ampliamente "distribuido". Así lo establecía la afirmación 5 del referido manifiesto (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). Revisando ahora dicho principio, aun reafirmándose, se extiende al desempeño del equipo, el liderazgo de redes y el bienestar de los líderes en distintos niveles (Leithwood, Harris y Hopkins, 2019). En lugar de alguien que distribuye desde una posición de centro o poder, ha surgido con fuerza el concepto de moddle leaders (liderazgos medios), para referirse a un rango de otras posiciones de liderazgo que operan entre la posición de líder formal de la escuela y el conjunto del profesorado.

Además, los patrones de distribución más productivos difieren de escuela a escuela, según las necesidades de la organización y sus niveles de experiencia. Me parece relevante el apartado titulado “De los modelos a las prácticas”.

En lugar de entender que hay un conjunto de modelos, como los que han desfilado en las últimas décadas (como carismático, visionario, ético, sirviente, etc.), actualmente pensamos que es más relevante y productivo centrarse en las prácticas de liderazgo.

El liderazgo se ejerce en situación, por lo que en la investigación se ha producido un significativo giro de los estilos o modelos de liderazgo a prácticas de liderazgo exitosas.

De ahí que el término liderazgo exitoso (successful leadership) ha alcanzado un uso generalizado. Los líderes exitosos se definen por las prácticas que realizan (no por modelos “inmateriales”) que tienen unos impactos en la mejora de la escuela. La investigación en las últimas décadas (Louis et al., 2010; Robinson, 2014) ha aportado evidencias sobre los tipos de prácticas de liderazgo que, a la postre, mejoran los procesos escolares y los resultados educativos de los alumnos.

Con sensibles diferencias, asombra la amplia coincidencia en las dimensiones y repertorio de prácticas. Así, Leithwood, Harris y Hopkins (2008) establecían como afirmación 2, un conjunto de cuatro dimensiones clave de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos: establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo); construir relaciones y desarrollar al personal; rediseñar la organización para apoyar las prácticas deseadas; gestionar los programas

de enseñanza y aprendizaje. Cada una de estas dimensiones se especifica en prácticas exitosas, competencias o desempeños. Lo interesante es que, si bien estas prácticas son universales, su éxito depende de que respondan al contexto en que se desempeñan.

De ahí el interés de estudios de caso, que muestren el modo variable (y exitoso) de realización. Como es ampliamente aceptado y obvio, “los líderes escolares mejoran la enseñanza y el aprendizaje indirectamente y más poderosamente a través de su influencia en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo del personal”, tal como recogía la afirmación 4 del manifiesto de Leithwood, Harris y Hopkins (2008). No es la dirección o equipo directivo quien está en las aulas, si la escuela mejora, lo será porque cuenta con buenos profesionales que se ven apoyados por su equipo directivo, por las familias y la comunidad. Si las escuelas están para proporcionar la mejor educación a su alumnado, para lograrlo, paralelamente, deben proporcionar oportunidades para que los docentes puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos.

A su servicio se pone el ejercicio de un liderazgo pedagógico por el equipo directivo, al tiempo que los profesores no podrán hacerlo mejor si no cuentan con oportunidades para que puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos a hacerlo mejor. A esta cuestión se dedica el capítulo 7 “Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente”.

El rol del director, desde esta perspectiva actual, es liderar al profesorado de su escuela en un proceso conjunto de aprendizaje para mejorar su enseñanza. Igualmente, en este caso (mejorar las capacidades profesionales de sus docentes), la labor es indirecta pero efectiva: contribuir

a crear un contexto (tiempos, espacios, oportunidades, proyectos y experiencias compartidas) que facilite el aprendizaje profesional del profesorado de su escuela.

Desde la mirada del papel del liderazgo nos importan los procesos y condiciones para configurar las escuelas como espacios de aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, con el propósito de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Dado que, como sabemos, el aprendizaje profesional se produce en el contexto de trabajo, mediante el intercambio del saber hacer con los colegas, se vincula el desarrollo profesional (incremento de “capital profesional”) con el organizativo (“capital social”), por emplear los términos popularizados por Hargreaves y Fullan (2014).

Dimensión 3: Gestión Pedagógica

Malaspina, A., & Tiburcio, G. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; Para hacer una valoración sobre la gestión pedagógica, desarrollada en las instituciones educativas objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término "Gestión Pedagógica". La definición de uso del término "Gestión Pedagógica" se ubica a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina y en particular en la República Dominicana es a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cuando hace uso y aplicación del término. Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación.

Por tanto, está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad. Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo

Por otra parte Sander (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de le educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumnos.

De acuerdo con Freeman (1994), La Gestión Pedagógica es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el

director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos los estudiantes aprendan para la vida. Montoya (2010)

Conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica, ejecución de los procesos pedagógicos, control y evaluación, que deben orientarse al logro de los objetivos propuestos en el PEI y el PCI, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa.

Condiciones necesarias para la Gestión Pedagógica:

En estudios realizados por la doctora Schmelkes (1990), basado en una revisión extensa sobre la eficacia y eficiencia de la escuela demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa son escuelas cuya práctica demuestran; trabajo en equipo, sus integrantes fija o establecen objetivos y metas comunes demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación

Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres:

El Clima Escolar:

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar

El trabajo en equipo

Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tarea cumpla ciertos requisitos:

En Primer Lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo.

El acuerdo es en este caso determinante para la fijación de metas y la distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las escuelas, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo

En segundo lugar, estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes. Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, pude convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención.

El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que pude hacer crecer o frenar la conformación del equipo.

En tercer lugar, ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, la balcanización o el trabajo en equipo fácil, son ejemplos claros del reto que implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para los integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen.

En cuarto lugar, necesitamos formarnos en y para la colaboración. Una de las razones por las que nos cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en nuestros alumnos es quizás, la falta de habilidades para hacerlos nosotros mismos.

Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en nuestros años de estudio.

Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestras, con sus acciones de que él o ella está haciendo equipo con sus colegas. Los docentes también tienen necesidades de seguir aprendiendo y en este campo, falta mucho por recorrer.

Por último necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales; en el entendido de que la fortaleza del grupo escriba en las potencialidades individuales.

En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderoso que los objetivos individuales a la suma de estos

Rol del Docente en la Gestión Pedagógica:

Según el MINEDU (2014), el papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.

En el modelo pedagógico curricular el docente es considerado como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y alumnos, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa. En este rol el docente es un mediador

entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar.

El docente como mediador tiene que estar en capacidad de proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los alumnos desde su posición de enseñar a pensar y aprender a aprender, a fin de apoyar en la construcción del conocimiento y en la realización de actividades que favorezcan el desarrollo del perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las demandas que surgen de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de procesos curriculares, dentro de metodologías integradoras y especificas estrategias de aprendizaje.

2.2.2. Acompañamiento y Monitoreo

Balarin, M., & Escudero, A. (2019). Manifiesta en este trabajo investigativo que; logrará cubrir a la población objetivo; ii) la ausencia de un marco conceptual y diseño que permita incorporar la diversidad de contextos de las escuelas (EIB, multigrado y unidocente); y, iii) las dificultades que enfrentan las DRE y UGEL para implementar los lineamientos establecidos por el MINEDU, por ejemplo, en la contratación de acompañantes pedagógicos con el perfil adecuado, en el monitoreo y supervisión de la intervención; entre otras (Rodríguez et al., 2016).

Al tomarse en cuenta estas limitaciones, se realizan una serie de modificaciones que se aplicarían en la segunda versión del PELA, denominado ‘Programa Presupuestal Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de Educación Básica Regular’. En el marco de este programa, se plantea una serie de intervenciones priorizadas para los diferentes niveles y modalidades educativas (Soporte Pedagógico Urbano, Soporte Pedagógico Intercultural, Acompañamiento a Instituciones Educativas Unidocentes y Multigrado, Soporte Pedagógico a la Secundaria Rural y Jornada Escolar Completa) que apuestan por el acompañamiento pedagógico como principal estrategia para el fortalecimiento de las capacidades docentes.

Con estos cambios se consolida la apuesta del MINEDU por el acompañamiento pedagógico como principal estrategia formativa para los docentes en servicio. La centralidad de esta se sustenta en diversas evaluaciones que muestran el impacto positivo del acompañamiento en los aprendizajes de los estudiantes (Cueto, 2006; Majerowicz, 2015; MEF 2015).

La implementación del acompañamiento pedagógico en estas intervenciones ha sido materia de una serie de evaluaciones de diseño y procesos que identifican avances importantes en la instalación de esta estrategia formativa en las escuelas. Además, las evaluaciones muestran que, en muchos casos, se ha logrado superar la lógica del acompañamiento-monitoreo, en favor de un acompañamiento claramente enfocado en la reflexión sobre la práctica, a partir de un trabajo horizontal y colaborativo entre acompañantes y docentes.

Este recorrido a través de las estrategias de formación docente en servicio que se vienen implementando en el Perú desde la década de los noventa, dan cuenta del proceso progresivo de institucionalización del acompañamiento pedagógico, que pasa de ser entendido como una estrategia de monitoreo, a ser una estrategia formativa transversal a todas las modalidades de servicio educativo.

Cabe mencionar que en este proceso de paulatina instalación del ‘acompañamiento pedagógico’ como principal estrategia formativa, parece haberse perdido de vista la importancia de contar con espacios orientados a fortalecer el dominio de contenidos disciplinares y pedagógicos por parte de los docentes.

Como se verá en la revisión de la literatura internacional, si bien el acompañamiento pedagógico como estrategia formativa es fundamental para generar cambios duraderos en las prácticas docentes, el acompañamiento debe complementarse con otras instancias de fortalecimiento del dominio de contenidos disciplinares y pedagógicos, como pueden ser talleres y cursos.

Por último, de manera similar a los países de la región, en el Perú existen limitaciones estructurales que obstaculizan la implementación de los programas formativos mencionados anteriormente. Si bien en los últimos años se han generado esfuerzos importantes por enmarcar los programas formativos en procesos mayores de cambios en las políticas docentes, una debilidad que se mantiene hasta el día de hoy es la ausencia de recursos humanos calificados para cumplir plenamente con el rol de

acompañantes pedagógicos, así como la ausencia de una propuesta clara de formación de formadores.

Esto supone una obstáculo importante, en tanto los roles que los acompañantes deben asumir se han ido complejizando progresivamente, sin que exista un programa formativo integral que asegure las competencias requeridas.

Reflexivo crítico: Implica que el profesor afirme su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexione en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

Inclusivo: Implica reducir las barreras al aprendizaje y a la participación, con el propósito de desarrollar escuelas regulares capaces de satisfacer las necesidades de todos y todas.

La educación inclusiva implica una transformación del sistema educativo en sus políticas, enfoques, contenidos, culturas y prácticas educativas; en respuesta a la diversidad de necesidades de todos los estudiantes, incrementando su participación en el aprendizaje, la cultura y las comunidades y reduciendo y eliminando la exclusión en y desde la educación.

Intercultural crítico: Se centra en el diálogo entre culturas y está orientado pedagógicamente a la transformación y construcción de condiciones para estar, ser, pensar, conocer, aprender, sentir, reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural y lingüística,

y advierte la necesidad de cambiar no solo las relaciones sociales, sino también las estructuras, condiciones y dispositivos de poder que mantienen la desigualdad y la discriminación.

En la norma se plantea también que, con el fin de incidir en la mejora de la práctica pedagógica en aula, todas las intervenciones con acompañamiento pedagógico darán prioridad al desarrollo de las siguientes competencias del ‘Marco del Buen Desempeño Docente’ (MINEDU, 2016, p. 6):

Dimensión 1: Procesos Pedagógicos

Fernandez Aquino, N., & Montoya Villena, L. A. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; El impacto del liderazgo educativo es indirecto y se da a través de gestionar la misión o metas de la escuela y organizando el currículo o la entrega de contenidos pedagógicos en el aula. Se realiza cuando es posible influenciar a otros de manera intencionada, así como cuando se establecen acciones eficaces a través de las cuales es posible alcanzar resultados de calidad y desarrollar procesos de cambio y mejora. Considerando la importancia de este tema para los espacios educativos, se han planteado diferentes estudios desde hace por lo menos dos décadas. Las investigaciones que se realizan en relación al liderazgo permiten identificar que, para influir en el aprendizaje, existen variables tales como el desarrollar los canales de lo racional, lo emocional, lo organizacional y familiar.

En el Perú, se ha establecido una reforma educativa, la cual tiene como fin garantizar la calidad de la educación ofrecida. Entre las acciones

propuestas, se visibiliza el rol del directivo como agente del cambio dentro de las instituciones educativas. Con el fin de fortalecer su rol, el Estado ha establecido evaluaciones de acceso, de desempeño y ha planteado la formación en liderazgo de manera obligatoria. A partir de este interés de reforma y de delimitación de paradigmas de acción del directivo, surge el Marco del Buen Desempeño Directivo. En este documento, se establecen los dominios esperados por los directivos del país.

Este documento plantea que los directivos de las IIEE peruanas deben de orientarse a la gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes. El primer dominio aborda las competencias del directivo para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje a través de planificación, promoción de la convivencia, participación de familias y comunidad. Por otro lado, el segundo dominio apunta a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y un acompañamiento al proceso de enseñanza de los maestros (Minedu, 2014).

El dominio dos del MBDDi plantea la atención del desempeño directivo en acciones relacionadas directamente con el docente. Por un lado, la competencia 5 del MBDDi señala que el directivo debe de promover comunidades de aprendizaje, en la que haya autoevaluación y formación continua.

Por otro lado, la competencia 6 plantea que el directivo debe de gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la IE considerando el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta. La consideración de este dominio, para garantizar el buen desempeño del

directivo, supone desarrollar un cambio en las percepciones del rol del directivo. Blejmar (2013) plantea que para lograr el éxito de este dominio se debe de considerar un cambio en el pensamiento de quien asume un rol directivo, pues para lograr la motivación o el desarrollo de otros se parte de eliminar conceptos de jerarquía asociados al cargo.

La influencia de los líderes educativos es medida por las variables organizacionales de la escuela y del trabajo de los profesores. Por tal razón, gestionar la calidad de procesos pedagógicos al interior de la IE supone que el directivo pueda establecer prácticas de acompañamiento sistemático a las y los docentes, así como la reflexión conjunta.

Según Bravo (2014), el impacto que tiene la visita de un directivo a un docente es que está desarrollando destrezas y se mantiene al tanto de las emociones del docente, lo cual favorece el fortalecimiento de las relaciones humanas. Pacheco (2016) fundamenta que el realizar el acompañamiento pedagógico de esta forma facilita que los patrones de conducta se transformen en caso de que esto sea necesario.

A través de los procesos que el directivo realiza en esa línea, es posible que el directivo cumpla un papel “transformador”, mediante el cual es posible estimular y desarrollar clima de colegialidad entre los miembros de la IE, así como fortalecer el interés por el desarrollo profesional de los mismos.

Si la labor del docente es el factor más directamente relacionado con elaprendizajes de los y las estudiantes, los directivos deben crear condiciones y contextos para que los docentes puedan ejercer mejor su trabajo. Al mejorar la labor del docente en su aula por consecuencia

repercute en el aprendizaje de los y las estudiantes (Bolívar & Moreno, 2006). En esa misma línea, Horn (2013) señala lo siguiente que un buen liderazgo directivo puede contribuir a la mejora escolar mediante su influencia sobre las condiciones y las capacidades de los docentes, propiciando las iniciativas de cambio de manera coherente y sostenible.

Dimensión 2: Cultura Escolar

Sales Ciges, A., et. al (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que; la escuela y sus prácticas una nueva visión del hecho educativo en la que se respete la diversidad en cualquiera de sus manifestaciones y se luche contra todo tipo de desigualdad y exclusión, al tiempo que se convierte en una institución para la transformación social desde participación comunitaria y democrática (Muñoz, 2011).

Inclusión, interculturalidad, democratización y territorialización constituyen los ejes sobre los que se estructura la propuesta de una escuela incluida y vinculada a su territorio como agente activo de cambio social. Son centros “de código abierto” y “no etnocéntricas” (Essomba, 2006), con procesos permeables en constante reconstrucción que crean los vínculos entre escuela y el entorno que posibilitan transformaciones en ambos sentidos. Uno de los factores clave que permiten avanzar hacia este modelo de escuela es la participación ciudadana.

Se trata de apelar a la implicación activa, a la reflexión y la participación desde un liderazgo inclusivo, que es ético y movilizador del valor de comunidad y de la capacidad de autodeterminación.

Dos ideas vertebran este enfoque: la escuela entendida como espacio de aprendizaje de participación ciudadana y las prácticas educativas entendidas como interconexión de saberes que responden al mestizaje sociocultural en un proceso.

Se trata de legitimar a toda la comunidad educativa en la búsqueda de nuevos modelos culturales, curriculares y sociales en un proceso de indagación colaborativa que permite transformar las prácticas escolares, enfatizando el protagonismo de los agentes sociales del entorno y construyendo conocimiento en un proceso democratizador que otorga un papel de activismo político al profesorado y a las comunidades.

El debate se tiene que abrir desde el centro educativo para concienciar a toda la comunidad de las actitudes y prácticas excluyentes que subyacen tanto en la propia formación del profesorado como en el currículum, en la elaboración y presentación de los materiales y recursos, en la distribución de expectativas de éxito escolar y social, en la evaluación y control de los resultados, en el lenguaje empleado o en los valores y actitudes que se favorecen en la escuela (Sales, Traver y García, 2019).

De este modo, una escuela incluida permite vivir la democracia activamente y en ella el profesorado se concibe como un investigador comprometido que trabaja de manera coordinada con otros agentes comunitarios en la identificación, análisis y solución de los problemas de su entorno.

La dimensión transformadora de la educación desde proyectos participativos promueve la capacidad crítica, comprometida con el entorno y generadora de nuevas oportunidades para la ciudadanía (Jiménez Seco,

2014). Si entendemos el aula como un espacio creativo de aprendizaje en un mundo cada vez más interconectado y globalizado, la participación se entiende, desde la creatividad compartida, como una forma de actuar en el mundo, que no puede ser sino colaborativa.

La comunidad educativa genera esta cultura de la colaboración a partir de proyectos de trabajo centrados en la voz del alumnado y las necesidades del entorno, considerando la investigación social como un proceso empoderador personal y social.

El Aprendizaje Servicio (ApS) como práctica curricular confiere al aprendizaje un sentido cívico y permite combinar en un proyecto el aprendizaje de contenidos, competencias y valores con la realización de tareas de servicio a la comunidad.

Es pues, una oportunidad de ejercer una ciudadanía responsable con visión transformadora del contexto social.

La escuela, redefinida desde modelos de aprendizaje situado y vinculada a su territorio, no es solo un referente geográfico inmediato, sino que amplía la mirada a espacios más lejanos, pero simbólicamente próximos al proyecto compartido. Los entornos, los espacios, incluso las ciudades educadoras son lugares de encuentro e intercambio cultural que no solo han de mejorar la vida de las personas sino también la democratización e innovación de la escuela.

Poner el foco en este concepto de territorio permite repensar los espacios de aprendizaje y convivencia escolares desde un enfoque comunitario y holístico, plural en sus lógicas y lenguajes, pero entendido

Como señala Jaume Carbonell (2001, p. 105): “El territorio se convierte en un libro abierto o en un cuaderno de bitácora que nos permite penetrar en los lugares donde habitan, se relacionan, trabajan, se realizan y se divierten los seres humanos: un mundo diverso y contradictorio”. Así pues, la construcción del espacio educativo se encuentra entre lo cultural y lo biológico, “aceptando que se implican mutuamente y conviven en lo cotidiano, creándose ámbitos emocionales entretejidos con el medio”

Y así hay que repensar los espacios escolares, históricamente concebidos desde el control y la homogeneización cultural, para reconvertirlos en espacios de experimentación y creación cultural vinculada a su territorio social y natural. Algunas propuestas pedagógicas, como la de Reggio Emilia o experiencias de diálogo entre arquitectura y pedagogía nos ofrecen ideas innovadoras que luchan contra el carácter inmovilizante, autoritario y discriminatorio de la escuela.

De esta forma, se entiende el aprendizaje colaborativo en un mundo global en el que poner las competencias tecnológicas y comunicativas al servicio de la formación de una ciudadanía crítica para la justicia social. Esto supone desarrollar propuestas curriculares que cuestionen la exclusión y la opresión, visibilizando los condicionantes institucionales que las generan y decolonizando las prácticas educativas y la cultura escolar desde enfoques interculturales e inclusivos.

Estos enfoques reivindican la vinculación de los saberes comunitarios y locales en el espacio cultural escolar al mismo tiempo que remarcan la importancia de hacer posible la interrelación entre espacios compartidos y comprensibles entre culturas, entre lo local y lo global.

Abrir las problemáticas educativas a un diálogo igualitario entre las lecturas del territorio escolar y las ajenas a él, nos lleva la mirada hacia una perspectiva “glocal” de los proyectos educativos.

Este nuevo posicionamiento nos permite una toma de mayor concientización sobre el desarrollo humano, la cultura y la identidad terrenal, entendiendo que nuestro día a día y nuestro devenir está íntimamente ligado al de nuestros semejantes y al del globo que habitamos. Los sectores clásicos de las comunidades escolares, el profesorado, las familias y el alumnado, interseccionan y mezclan sus saberes y propuestas con las de otros agentes externos a la propia escuela (comunidades profesionales, asociaciones cívicas, vecindario, etc.).

La participación de la comunidad se estructura, de esta manera, en una red educativa que pasa a definirse como glocal. Como señala “la cultura cotidiana se encuentra en aumento determinada por una combinación de signos y conceptos que se extraen tanto de lo local como de lo global (lo glocal), y el campo simbólico en el cual se forman las identidades culturales se mezcla cada vez más con símbolos híbridos y globales”. Planificar los proyectos y experiencias educativas desde este posicionamiento precisa de buenas dosis de apertura al medio, de flexibilitzar y negociar las propuestas educativas y de una mayor conciencia solidaria y terrenal.

Debemos entender que “nuestra realidad va ligada a la del mundo que habitamos, que nuestros problemas no son exclusivos del lugar ni de las personas que en él vivimos, que cuando somos capaces de dialogar desde

la diversidad en igualdad de condiciones tenemos más y mejores oportunidades para aprender".

Dimensión 3: Recursos Educativos

Torres, C. R. (2019). Manifiesta en su trabajo de investigación que, La creación de materiales educativos es un aspecto clave de la incidencia de las TIC y del mundo digital en general en el actual panorama educativo.

Su preparación para el proceso de enseñanza-aprendizaje constituye el eje central de cualquier estrategia pedagógica debido a las numerosas posibilidades didácticas que ofrecen para trabajar contenidos no sólo conceptuales, sino también procedimentales y actitudinales, contribuyendo a la adquisición de competencias.

Los recursos digitales surgen en las últimas décadas como un medio de expresión y creación a través de un nuevo lenguaje basado en la imagen, el sonido y la interactividad, tres elementos que refuerzan la comprensión, la creatividad y la motivación de los estudiantes.

Los medios audiovisuales suponen una forma de comunicación multisensorial generadora de una multiplicidad de códigos que inciden sobre diversos sentidos y formas de percepción, formando un lenguaje de síntesis adoptado por los jóvenes como nuevo medio de comunicación. Los estudiantes que hoy en día llenan nuestras aulas quieren aprender de manera diferente.

En respuesta a esta demanda, la inmediatez y la espontaneidad, así como la colaboración y reutilización de materiales, se han convertido en rasgos de las nuevas formas de enseñanza. Nuestros estudiantes están

acostumbrados a los estímulos audiovisuales y a la versatilidad de la comunicación de la información, sobre todo a la inmediatez a la hora de acceder a ella, por lo que encuentran los recursos educativos tradicionales poco motivadores.

Esta nueva generación, ávida de tecnología, exige no sólo un cambio en los contenidos y en la forma en la que éstos se presentan, sino, además, quieren soluciones instantáneas a sus necesidades y un acceso actualizado a la información, más allá de los horarios y espacios físicos de los Centros.

En esta línea, varios estudios recientes confirman no sólo la orientación positiva de los actuales estudiantes hacia la tecnología, los medios audiovisuales y el uso de dispositivos móviles, sino también la absoluta mayoría en la demanda de actividades on-line en su desarrollo formativo.

La integración de las TIC en esta nueva sociedad, infoxicada por el exceso de información, determina el éxito o fracaso del alumnado por su capacidad de seleccionar las fuentes más relevantes, por lo que las Universidades tendrán que preparar futuros docentes dedicados a la producción y desarrollo de sistemas basados en las TIC, que servirán para generar nuevo conocimiento, “Lo que añadirá valor a una persona es su capacidad para introducir una mejora en el producto o en el servicio, su capacidad de aprender de las innovaciones de otros, y su capacidad de adaptación a situaciones imprevisibles”. Ante este panorama, se hace necesario la búsqueda de nuevos escenarios de aprendizaje y de nuevos mecanismos de distribución de contenidos. Contemplar las competencias

digitales de los estudiantes como vector de impacto en el diseño de la experiencia digital es un elemento clave para evitar una brecha que puede no ser percibida inicialmente.

Este nuevo enfoque educativo exige, asimismo, un cambio de rol del docente, que se convierte en un curador o gestor de contenidos, creando, pero, ante todo, seleccionando y organizando todo tipo de material en red.

Dado que la integración curricular de las TIC es una cuestión pedagógica y no sólo técnica, la disponibilidad de materiales y la formación del profesorado son condiciones decisivas para hacer posible su integración. Sin embargo, la elaboración de materiales educativos es un proceso complejo que implica, por un lado, el diseño de materiales informáticos y, por otro, la elaboración de materiales educativos. Como “por una parte tendremos que utilizar y desarrollar el conjunto de técnicas y recursos propios de la informática (recursos de navegación, enlaces internos y externos, iconos, scripts, multimedias, etc.); y por la otra incorporamos los elementos o dimensiones propias de todo material destinado a la enseñanza y el aprendizaje: objetivos, actividades, contenidos, etcétera”.

Estos materiales didácticos son gestionados por el profesorado en función de sus competencias, para lo cual la formación y actualización del mismo es una cuestión de enorme relevancia.

La principal diferencia respecto a los materiales educativos más tradicionales radica en la utilización de herramientas digitales que favorecen el uso autónomo por parte de los estudiantes y la interacción, una característica fundamental de los nuevos medios; asimismo, suelen

conllevar un componente de gamificación, por lo que resultan altamente motivadores; y, por último, actúan también como herramientas de evaluación.

Su implementación en el currículo plantea romper las barreras espaciotemporales que dominan la enseñanza tradicional ofreciendo materiales de acceso abierto en un entorno más flexible.

En este sentido, los materiales digitales didácticos (MDD) son siempre reutilizables, pero, además, deben ser de carácter abierto para que otros docentes puedan adaptarlos a sus necesidades.

A la hora de utilizarlos en la práctica diaria advertimos que ofrecen una mayor flexibilidad que los materiales tradicionales impresos en la medida en que son más susceptibles de ser adaptados y reutilizables para así adecuarlos a las necesidades concretas de un aula en particular o de nuestros intereses como docentes.

La contextualización es otro elemento importante a tener en cuenta. Los MDD no deben contener únicamente recursos digitales, sino que hay que considerar las formas en que son contextualizados para un uso educativo concreto, contemplando su función y adaptabilidad en unidades mayores, pues, “todo material didáctico digital debe estar al servicio del planteamiento pedagógico del curso o programa en el que se usará y debe ser utilizado como un medio o recurso para el logro de objetivos educativos”.

Por último, la creación de MDD conlleva una serie de ventajas, entre las que destacamos el fomento del aprendizaje activo, pues se logra que el discente se implique al reconocer los beneficios personales y la utilidad de

su aprendizaje, convirtiéndose en responsable de la construcción de su conocimiento y de la elección de los medios más idóneos para ello. En este sentido, el empleo de metodologías activas permite la adquisición de las competencias digitales a través del trabajo en grupo mejorando el proceso de aprendizaje y el rendimiento del alumnado.

El objetivo principal de nuestra propuesta es la creación de Materiales Didácticos Digitales (MDD) a partir de aplicaciones informáticas de fácil acceso y diseño, destacando la importancia de las herramientas de autor para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje. Se pretende facilitar el aprendizaje significativo y autónomo, así como la adquisición de competencias digitales del alumnado de la asignatura “Innovación docente e investigación educativa en la enseñanza de la lengua y la literatura (castellana, latín y griego)” del Máster en Formación del Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas (Interuniversitario) por la Universidad de La Laguna, con el fin último de poder llevar a cabo la creación y elaboración de sus propios MDD relacionados con el ámbito de las Humanidades.

Entre los objetivos específicos se contemplan:

- Capacitar en la planificación, diseño y elaboración de MDD.
- Conocer y evaluar la viabilidad de las principales herramientas y aplicaciones (Apps) disponibles para la elaboración de los MDD.
- Capacitar en el uso de técnicas de innovación para transformar las guías docentes con la inclusión de MDD.
- Capacitar en el control del uso de los Materiales Didácticos Digitales en el aula

Las herramientas empleadas para la creación de materiales fueron videoquiz, ruletas de palabras, cuestionarios, crucigramas, mapas interactivos, sopas de letras y presentaciones.

La elección de estas herramientas fue opcional por parte del alumnado, excepto el videoquiz, que, por su potencialidad didáctica, se aconsejó que todos los grupos lo incluyeran. Esta excepción se basa en las ventajas que ofrece como vídeo interactivo, al permitir la asociación de contenidos de diversa naturaleza a lo largo de su línea narrativa. Los videoquiz o hipervídeos se caracterizan tanto por ampliar la información de la secuencia del video conductor, como por su adaptabilidad al ritmo de cada estudiante y a su eficacia motivadora, pues no sólo transmiten información exhaustiva sobre un tema, sino que abren interrogantes, suscitan problemas, generan dinámicas participativas y aumentan la atención del alumnado.

Por último, en la valoración de la actividad se contemplan formularios de autoevaluación, que permiten al alumnado tener conocimiento de su progreso, una encuesta de satisfacción sobre los resultados obtenidos y una evaluación final donde se valora el nivel de contenidos y la relevancia de la información, el nivel de creatividad y la coherencia en la secuencia de actividades.

La calidad de las herramientas de autor se juzga tanto desde el punto de vista técnico como pedagógico, atendiendo a su diseño, compatibilidad, reutilización y adecuación al desarrollo del curriculum escolar.

La suma de estos datos nos ofrecerá una valoración objetiva sobre su potencial didáctico y, en consecuencia, sobre su integración curricular.

2.3. Definiciones conceptuales

- **Gestión educativa**

  La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así

- **Monitoreo**

  Monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión.

- **Acompañaiento**

  El acompañamiento al estudiante es un conjunto de acciones coordinadas -remota o presencialmente- por un docente o un grupo de docentes de manera colegiada. El propósito es responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes cuando estas no han podido ser resueltas en un periodo determinado.

- **Materiales educativos**

  Los materiales didácticos son los elementos que empleamos los docentes para facilitar y conducir el aprendizaje de nuestros/as alumnos/as (libros, carteles, mapas, fotos, láminas, videos, software.

- **Pedagogía**

  La pedagogía permite al docente elaborar, a través de la didáctica, las estrategias y métodos que permitan que la totalidad de sus alumnos se encuentren en las mismas condiciones para adquirir y apropiarse de los contenidos impartidos, como parte de su proceso formativo.

- **Recursos pedagógicos**

  Los recursos pedagógicos son el diseño que debe hacer el adulto, a partir de las vivencias infantiles, de actividades para propiciar el acceso a las informaciones, a proporcionar los medios necesarios, o sea, los materiales específicos que, bien confeccionados y seleccionados, les permitan a los niños, observa

2.4. Bases Epistémicas

Sander, B. (1994). Manifiesta en su trabajo de investigación que; En el presente análisis, el concepto de calidad de vida humana es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y la educación. La controversia en torno del concepto de calidad de vida humana en los círculos académicos de todo el mundo nos remite a la filosofía de la ciencia, la política del conocimiento, el modelo de sociedad y el concepto de ser humano como actor individual y social.

Como puede apreciarse, la definición de calidad de vida humana responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil en su diario quehacer. A su vez, como estamos históricamente situados en Latinoamérica y políticamente comprometidos con su presente y su futuro, la definición de calidad de vida humana debe retratar también una filosofía social elaborada

a partir de la perspectiva cultural y política de América Latina y el Caribe en el contexto global de la nueva realidad económica y política internacional. A partir de distintas tradiciones filosóficas, es posible pensar en distintos tipos o dimensiones de calidad de vida humana, como, por ejemplo, calidad instrumental frente a calidad sustantiva, y calidad individual frente a calidad colectiva.

En este trabajo se adopta un concepto integral de calidad de vida humana, de tal forma que calidad sustantiva incluya calidad instrumental, y calidad colectiva comprenda calidad individual. Para los objetivos del presente ensayo, dicho concepto de calidad de vida está asentado en la intersección correcta de los principios de libertad y equidad tal como son interpretados históricamente por los actores sociales en su medio cultural. Esta definición implica una filosofía social según la cual el ser humano busca integrarse en su sociedad concreta, con la misión de participar en su organización y funcionamiento sobre la base de un concepto de bien común.

El primer valor del bien común sobre el cual se asienta la calidad de vida es la libertad, lo cual implica el desarrollo de la personalidad humana libre. Sin embargo, el ejercicio de la libertad individual está socialmente vinculado, lo cual introduce el segundo principio en el que se asienta la calidad de vida humana: la equidad.

Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la calidad de vida humana implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social.

La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de vida humana es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la calidad de vida y de educación.

Esta estrategia se fundamenta en la premisa que la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo.

La estrategia se basa, además, en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación democrática favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza.

Finalmente, la participación democrática hace posible la adopción de opciones existenciales

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

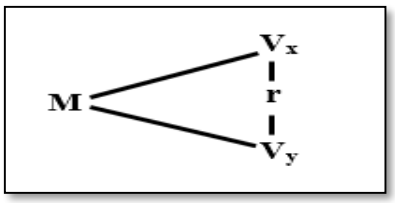
La presente investigación fue de enfoque cuantitativo con el fin de comprobar la hipótesis y estadística. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El tipo de investigación fue básica porque contribuye al conocimiento de la problemática de estudio (Hernández, Fernández y Baptista 2014)[1].

3.2. Diseño y esquema de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, porque no se van a alterar las variables de estudio, según (Hernández, Fernández y Baptista 2014). “La investigación no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en la que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”, y de corte transversal; ya que se realizó en un momento único. Así mismo es correlacional, por estudiar la relación entre variables en una investigación. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). El método fue hipotético deductivo, ya que se probaron las hipótesis y se obtuvo conclusiones.

Donde:

Figura Nº:01 Esquema de estudio



M: Muestra:

V_x: Variable Independiente: Gestión Educativa

V_y: Variable Dependiente: Acompañamiento y Monitoreo

r: Resultados

3.3. Población y muestra

Tabla 2: Población

Docentes del Área de Lengua y Literatura de la UGEL Provincia de Atalaya	Docentes
Distrito Sepahua	35
Distrito Raymundi	32
Distrito Tahuania	38
Distrito de Yurua	34
Total	**149**

Tabla 3: muestra

Docentes del Área de Lengua y Literatura de la UGEL Provincia de Atalaya	Grado
Distrito Sepahua	18
Distrito Raymundi	99
Distrito Tahuania	17
Distrito de Yurua	21
Total	**55**

3.4. Definición operativa del instrumento de recolección de datos

Instrumentos

La técnica de recolección de datos fue la observación, Encuesta que consiste en el análisis y evaluación de las unidades de la muestra predeterminados por el investigador. El instrumento de recolección de datos fueron la lista de cotejo para evaluar a los indicadores, reactivos y los items de las variables de estudio[3].

Validez

La validez de la ficha de observación respecto a la variable Gestión Educativa y Monitoreo y Acompañamiento de los docentes de la especialidad de Lengua y Literatura fue realizada por expertos.

Confiablidad

El índice de Confiabilidad del Instrumento se determinó con los datos de la prueba piloto realizada mediante el cálculo de coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0.88, que indica la confiabilidad es muy alta y confiable.

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

El método de análisis de datos fue el cuantitativo, por lo que las respuestas a los ítems e indicadores del instrumento se codificaron en números, el software estadístico SPSS 22, a partir del cual se analizaron los datos según los objetivos de investigación, para luego presentarlos en tablas con sus respectivas figuras, además de la aplicación de las pruebas de normalidad en el contraste de hipótesis[4].

Tabla Nº: 04 Rho Spearman

Rho	Significado literal
-1	Correlación negativa grande y perfecta.
Entre -0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta.
Entre -0.7 a -0.89	Correlación negativa alta.
Entre -0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada.
Entre -0.2 a -0.39	Correlación negativa baja.
Entre -0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja.
0	Correlación negativa nula.
Entre 0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja.
Entre 0.2 a 0.39	Correlación positiva baja.
Entre 0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada.
Entre 0.7 a 0.89	Correlación positiva alta.
Entre 0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta.
1	Correlación positiva grande y perfecta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

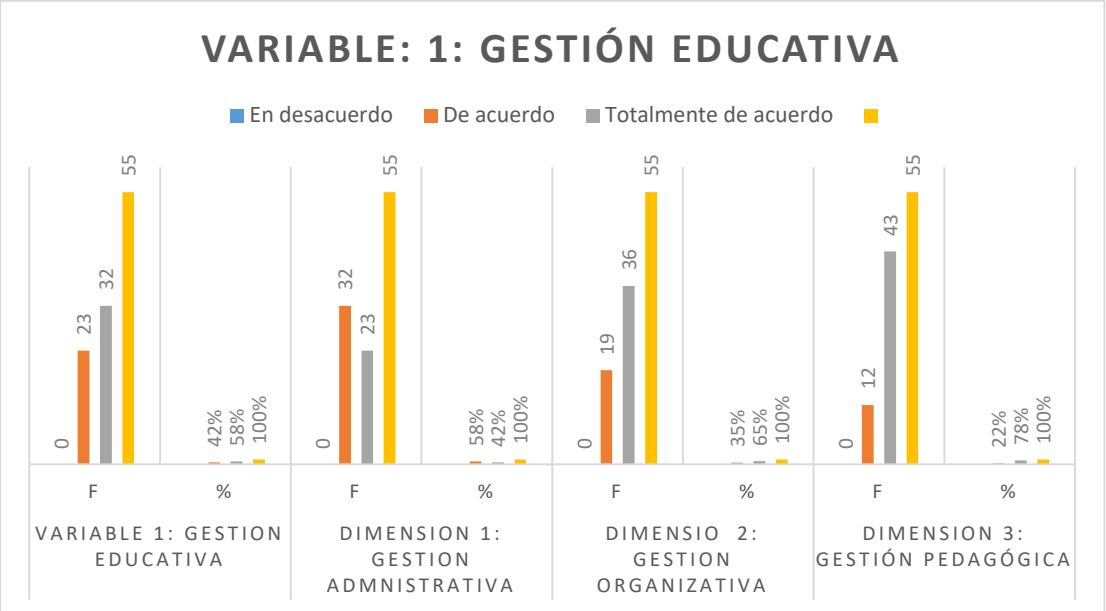
4.1. Resultado mediante la estadística descriptiva

Tabla 3: Resultado de la Variable 1: Gestión Educativa y las dimensiones

	Variable 1: Gestion Educativa		Dimension 1: Gestion Administrativa		Dimension 2: Gestion Organizativa		Dimension 3: Gestión Pedagógica	
	f	%	f	%	f	%	f	%
En desacuerdo	0		0		0		0	
De acuerdo	23	42%	32	58%	19	35%	12	22%
Totalmente de acuerdo	32	58%	23	42%	36	65%	43	78%
	55	100%	55	100%	55	100%	55	100%

Fuente: Elaboración de los Instrumentos aplicados SPSS 22

Figura 2: Resultado de la Variable 1: Gestion Educativa y sus Dimensiones



Fuente: Elaboración de los Instrumentos aplicados SPSS 22

Descripción:

De acuerdo a la tabla y la figura , muestran los resultados de la encuesta 1 y la *variable:1 Gestión Educativa* , en donde el 42.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo, y un 58.0% de los encuestados precisaron que

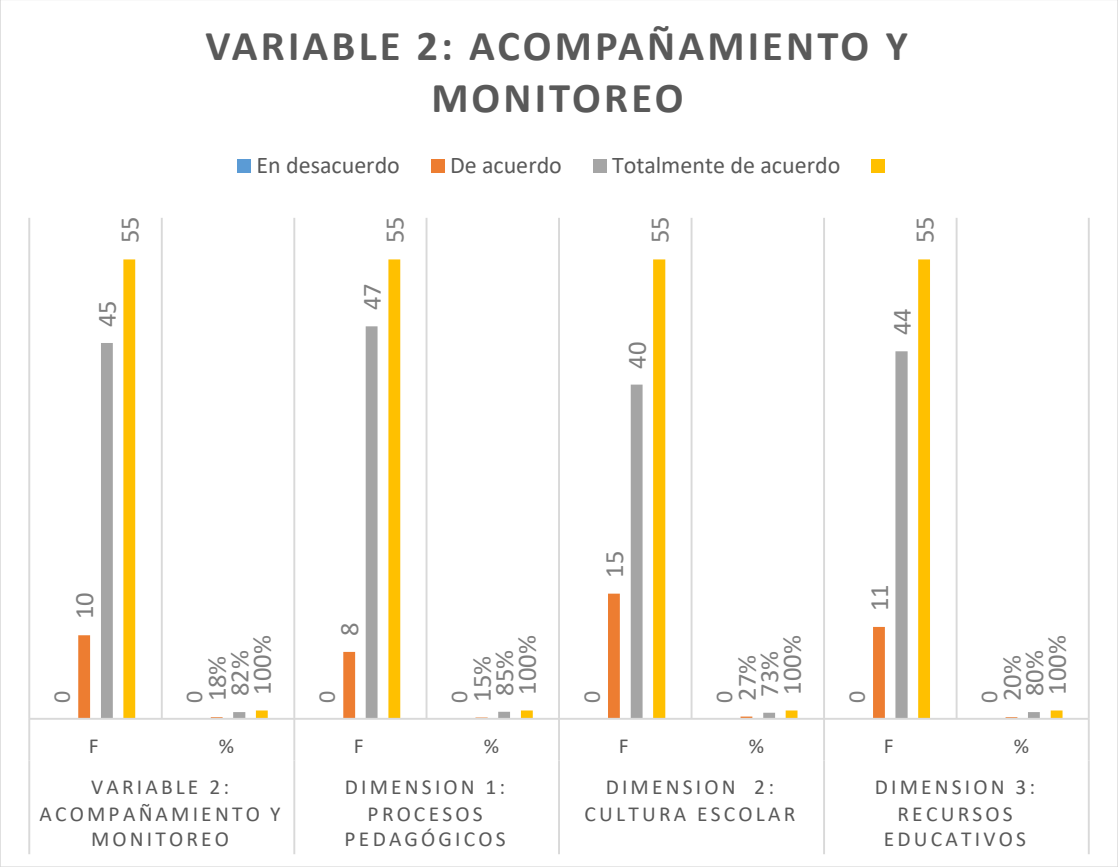
están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo; concerniente a la *Dimensión 1: Gestión Administrativa*, en donde el 58.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo y un 42.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo en cuanto a la *Dimensión:2 Gestión Organizativa* , en donde el 35.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 65.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo; finalmente en cuanto a la *Dimensión 3: Gestión Pedagógica* en donde el 22.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 72.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo concluyendo que existe correlación significativa entre las Variables de estudio respectivo

Tabla 4: Resultado de la Variable 2: Acompañamiento y Monitoreo y sus Dimensiones

	Variable 2: Acompañamiento y Monitoreo		Dimension 1: Procesos Pedagógicos		Dimension 2: Cultura Escolar		Dimension 3: Recursos Educativos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0
De acuerdo	10	18%	8	15%	15	27%	11	20%
Totalmente de acuerdo	45	82%	47	85%	40	73%	44	80%
	55	100%	55	100%	55	100%	55	100%

Fuente: Elaboración de los Instrumentos aplicados SPSS 22

Figura 3: Resultado de la Variable 2: Acompañamiento y Monitoreo y sus Dimensiones



Fuente: Elaboración de los Instrumentos aplicados SPSS 22

Descripción:

De acuerdo a la tabla y la figura , muestran los resultados de la encuesta 1 y la *variable:2 Acompañamiento y Monitoreo* en donde el 18.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 82.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo; concerniente a la *Dimensión 2: Procesos Pedagógicos*, en donde el 15.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo y un 85.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo en cuanto a la *Dimensión 2: Cultura Escolar*, en donde el 27.0% de los encuestados

precisaron que están de Acuerdo , y un 73.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo; finalmente en cuanto a la *Dimensión 3: Recursos Educativos* en donde el 20.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 80.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo concluyendo que existe correlación significativa entre las Variables de estudio respectivo.

4.2. Prueba de normalidad

Tabla 5: Prueba de normalidad – Kolmogorov- Smirnov

Prueba de normalidad	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig. (P-valor)
Dimensión 1 : Gestión Administrativa	,879	55	,000
Dimensión 2 : Gestión Organizativa	,784	55	,000
Dimensión 3 : Gestión Pedagógica	,866	55	,000
Variable 1: Gestión Educativa	,886	55	,000
Variable 2 : Acompañamiento y Monitoreo	,889	55	,000

Fuente: Elaboración de los Instrumentos aplicados SPSS 22

Descripción: La tabla 5, muestra la prueba de normalidad denominada Kolmogórov-Smirnov, debido a que el tamaño de la muestra de estudio fue de 55, y luego de realizar el procesamiento en el SPSS 22 , el p-valor es mayor a 0.05 en todas variables y dimensiones. En consecuencia, los datos recolectados

se distribuyen de manera asimétrica y nos recomienda emplear la prueba de correlación de Spearman para las pruebas de hipótesis del trabajo investigativo**.**

4.3. Resultados mediante la estadística inferencial

Tabla 6. Prueba de hipótesis general: Gestión Educativa vs. Acompañamiento y Monitoreo

Prueba de correlación de Spearman		**Variable 2 : Monitoreo y Acompañamiento**
Variable 1: Gestión Educativa	**Rho**	,886
	Sig. (bilateral) o p-valor	,000
	Tamaño de la muestra	55

Fuente: Elaboración de los Instrumentos aplicados SPSS 22

Descripción: Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis general de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alta de 0.886 y un p-valor de 0.000 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación positiva alta entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

Tabla 7. Prueba de hipótesis especifica 1: Gestión Administrativa vs. Acompañamiento y Monitoreo

Prueba de correlación de Spearman		**Variable 2 : Acompañamiento y Monitoreo**
Dimensión 1: Gestión Administrativa	**Rho**	,879
	Sig. (bilateral) o p-valor	,055
	Tamaño de la muestra	55

Fuente: De los Instrumento Aplicado

Descripción: Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis especifican:1 de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alta de 0.879 y un p-valor de 0.055 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación positiva alta entre la Gestión Administrativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del *área de* lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

Tabla 8. Prueba de hipótesis especifica 2: Gestión Organizativa vs. Acompañamiento y Monitoreo

Prueba de correlación de Spearman		**Variable 2 : Acompañamiento y Monitoreo**
Dimensión 2: Gestión Organizativa	**Rho**	,784
	Sig. (bilateral) o p-valor	,000
	Tamaño de la muestra	55

Fuente: De los Instrumento Aplicado

Descripción: Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis especifica 2 de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alto de 0.784 y un p-valor de 0.000 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación positiva alta entre la Gestión Organizativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

Tabla 9. Prueba de hipótesis especifica 3: Gestión Pedagógica vs Acompañamiento y Monitoreo

Prueba de correlación de Spearman		**Variable 2 : Acompañamiento y Monitoreo**
Dimensión 3: Gestión Pedagógica	**Rho**	,866
	Sig. (bilateral) o p-valor	,000
	Tamaño de la muestra	55

Fuente: De los Instrumento Aplicado

Descripción: Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis especifica: 3 de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alto de 0.866 y un p-valor de 0.000 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación Positiva Alta entre la Gestión Pedagógica con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

CAPÍTULO V:

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Discusión

De acuerdo a la tabla y la figura , muestran los resultados de la encuesta 1 y la *variable:1 Gestión Educativa* , en donde el 42.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo, y un 58.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo; concerniente a la *Dimensión 1: Gestión Administrativa*, en donde el 58.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo y un 42.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo en cuanto a la *Dimensión:2 Gestión Organizativa* , en donde el 35.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 65.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo; finalmente en cuanto a la *Dimensión 3: Gestión Pedagógica* en donde el 22.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 72.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo concluyendo que existe correlación significativa entre las Variables de estudio respectivo.

De acuerdo a la tabla y la figura , muestran los resultados de la encuesta 1 y la *variable:2 Acompañamiento y Monitoreo* en donde el 18.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 82.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo; concerniente a la *Dimensión 2: Procesos*

Pedagógicos, en donde el 15.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo y un 85.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo en cuanto a la *Dimensión 2: Cultura Escolar*, en donde el 27.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 73.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo; finalmente en cuanto a la *Dimensión 3: Recursos Educativos* en donde el 20.0% de los encuestados precisaron que están de Acuerdo , y un 80.0% de los encuestados precisaron que están totalmente de Acuerdo, ningún encuestados manifestó estar totalmente en Desacuerdo concluyendo que existe correlación significativa entre las Variables de estudio respectivo.

Resultados

Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis general de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alta de 0.886 y un p-valor de 0.000 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación positiva alta entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis especifican:1 de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alta de 0.879 y un p-valor de 0.055 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación

positiva alta entre la Gestión Administrativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del *área de* lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020

Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis especifica 2 de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alto de 0.784 y un p-valor de 0.000 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación positiva alta entre la Gestión Organizativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

Luego de haber procesado en el software SPSS 22. los datos recabados para contrastar la hipótesis especifica: 3 de este estudio, se tuvo una rho de correlación de Spearman positiva alto de 0.866 y un p-valor de 0.000 estableciéndonos el rechazo de la misma, es decir que, existe una correlación Positiva Alta entre la Gestión Pedagógica con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.

CONCLUSIONES

- Se llegó a la siguiente conclusión en cuanto a la variable 1 : Gestion Educativa existe correlacion altamente significativa con la variable 2 : Acompañamiento y Monitoreo en la sede de estudio donde se desarrolló la investigación

- Se llegó a la siguiente conclusión. Existe relación significativa entre la *dimensión Gestion Administrativa con la V2: Acompañamiento y Monitoreo donde se desarrolló la investigación en la sede de estudio.*

- Se llegó a la siguiente conclusión. Existe relación significativa entre la *Gestion Organizativa con la V2: Acompañamiento y Monitoreo donde se desarrolló la investigación en la sede de estudio.*

- Se llegó a la siguiente conclusión. Existe relación significativa entre la *Gestion Pedagógica con la V2: Acompañamiento y Monitoreo donde se desarrolló la investigación en la sede de estudio.*

SUGERENCIAS

- A los principales docentes de las diferentes especialidades de la jurisdicción de la Provincia de Atalaya cumplir con los lineamientos implementados por el MINEDU a fin de cumplir con los estudiantes y la sociedad y que la supervisión y monitoreo conlleva a la mejora continua.

- A la Universidad Nacional de Ucayali impulsar estos tipos de proyectos de investigación que permite a sus estudiantes posgrado mejorar permanentemente en su quehacer personal y profesional

- A las autoridades regionales y local de la Provincia de Atalaya gestionar y monitorear a los docentes en cumplimientos de las normas vigente

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balarin, M., & Escudero, A. (2019). El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: Reflexiones para el contexto peruano.

Cassasus (2001) definición de gestión - Articulo de investigación

Cuadros, M.et.al. (2020). Gestión educativa y desempeño docente en instituciones educativas inclusivas de primaria. Revista Gestión I+ D, 5(1), 58-83.

Cejas, A. (2009). Gestión educativa. Revista Integra Educativa, 2(3), 215-231.

Coban. M (2016) Pensamiento crítico y valores éticos. Edición murtk

Cóndor, B. H., & Bunci, M. R. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. Cátedra, 2(1), 116-131.

Chaparro Lazo, A. V. (2019). La gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Clorinda Matto de Turner, Cusco.

Del Rocío Ramírez-González, M., & Quesada-Lacayo, J. (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. Innovaciones educativas, 21(30), 37-47.

Domingo Segovia, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. Revista mexicana de investigación educativa, 24(82), 897-911.

Fernandez Aquino, N., & Montoya Villena, L. A. (2019). Percepciones de directivos de IIEE públicas de Lima sobre el liderazgo y monitoreo pedagógico.

Jimenez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. Praxis, 15(2), 223-235.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014). Metodología de la Investigación

Mamani Flores, L. A. (2019). Desempeño docente y su relación con la gestión educativa en las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Chucuito–2018.

Malaspina, A., & Tiburcio, G. (2019). Gestión de calidad y gestión pedagógica en docentes de Institución Educativa N° 88229-Chimbote 2017.

Quispe Valdivieso, A. R. (2019). Gestión educativa y Desempeño laboral de los docentes de educación primaria en una institución educativa. La Esperanza. 2019.

San Martín, R. S. R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. Revista Scientific, 4, 153-172.

Sales Ciges, A.et.al. (2019). Redefiniendo el territorio de la escuela: espacios educativos y currículum escolar para la transformación social.

Sander, B. (1994). Gestión educativa y calidad de vida. La Educación: Revista interamericana de desarrollo educativo, 118(2), 237-264.

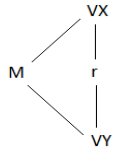
Torres, C. R. (2019). Materiales Didácticos Digitales: un recurso innovador en la docencia del siglo XXI. 3 c TIC: cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC, 8(2), 12-27.

Torres . P (2015) Gestión Educativa. Editorial Praxis. Volumen3

ANEXO

ANEXO 01: Matriz de consistencia.

Titulo: Gestión Educativa y su Relación con el acompañamiento y Monitoreo en el desempeño de los docentes del área de Lengua y Literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO
Problema General ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020 ?. **Problemas Específicos** ¿Qué relación existe entre la Gestión Administrativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020 ?. ¿Qué relación existe entre la Gestión Organizativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020?. ¿Qué relación existe entre la Gestión Pedagógica con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya*, 2020* ?.	**Objetivo General** Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020 **Objetivos Específicos** Determinar la relación que existe entre la Gestión Administrativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del *área de* lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020. Conocer la relación que existe entre la Gestión Organizativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020. Describir la relación que existe entre la Gestión Pedagógica con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura UGEL.	**Hipótesis General** Existe relación significativa entre la Gestión Educativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020 **Hipótesis Especificas** Existe relación significativa entre la Gestión Administrativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del *área de* lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020. Existe relación significativa entre la Gestión Organizativa con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020. Existe relación significativa entre la Gestión Pedagógica con el acompañamiento y monitoreo en el desempeño de los docentes del área de lengua y literatura en la UGEL de la Provincia de Atalaya, 2020.	**Variable 1:** Gestión Educativa **Dimensiones:** **Dimensión 1:** Gestión Administrativa **Dimensión 2**: Gestión Organizativa **Dimensión 3:** Gestión Pedagógica **Variable 2:** Acompañamiento y Monitoreo **Dimensiones:** **Dimensión 1:** Procesos Pedagógico **Dimensión 2**: Cultura General **Dimensión 3:** Recursos Educativos	**Tipo** Cuantitativo Descriptivo Correlacional **Diseño** No experimental, **Esquema**  Donde: **M** = Muestra. **Vx** = **variable:** Gestión Educativa **Vy=** **variable:** Acompañamiento y Monitoreo **r =** Relación..	**Población** Docentes de Educación Secundaria de la Provincia de Atalaya, 2020 **Muestra** 55 Docentes de Educación Secundaria de la Especialidad Lengua y Literatura de la provincia de Atalaya, 2020

ANEXO : FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto : JORGE TITO ROMERO PINEDO
1.2. Grado alcanzado/Especialidad : MAGISTER EN EDUCACION
1.3. Institución donde labora : Universidad Nacional de Ucayali
1.4. Instrumento motivo de validación : Encuesta sobre Acompañamiento y Monitoreo
1.5. Autor del instrumento : Conde Lozano Aurelio
1.6. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Nº	Criterios	Indicadores	Inaceptable						Mínimamente aceptable			Aceptable			
			40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	**Claridad**	Está formulado con lenguaje apropiado.												X	
2	**Objetividad**	Está adecuado a las leyes y principios científicos.												X	
3	**Actualización**	Está adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.												X	
4	**Organización**	Existe una organización lógica.												X	
5	**Suficiencia**	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.												X	
6	**Intencionalidad**	Está adecuado para valorar las variables de la hipótesis.												X	
7	**Consistencia**	Se respalda en fundamentos técnicos y científicos.												X	
8	**Coherencia**	Existe coherencia entre problemas, objetivos, hipótesis, variables, dimensiones e indicadores con los ítems.												X	
9	**Metodología**	La estrategia responde a una metodología y diseño aplicados para lograr las hipótesis.												X	
10	**Pertinencia**	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y adecuación al método científico.												X	

2. PROMEDIO DE VALORACIÓN : 95

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD :

a. El instrumento cumple con los requisitos para su validación : SÍ CUMPLE
b. El instrumento no cumple con los requisitos para su validación : -.-

4. APORTES Y SUGERENCIAS

El instrumento es aplicable.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación o validación : *SÍ* NO

Fecha : 01 de Junio del 2022.

Firma del experto: _____
DNI Nº: 40866569

ANEXO : FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

5. DATOS GENERALES

5.1. Apellidos y nombres del experto : AURORA SIBONEY TORRES SALINAS
5.2. Grado alcanzado/Especialidad : MAGISTER EN EDUCACION
5.3. Institución donde labora : Universidad Nacional de Ucayali
5.4. Instrumento motivo de validación : Encuesta sobre Acompañamiento y Monitoreo
5.5. Autor del instrumento : Conde Lozano Aurelio
5.6. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Nº	Criterios	Indicadores	Inaceptable						Mínimamente aceptable			Aceptable			
			40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	**Claridad**	Está formulado con lenguaje apropiado.												X	
2	**Objetividad**	Está adecuado a las leyes y principios científicos.												X	
3	**Actualización**	Está adecuado a los objetivos y las necesidades reales de la investigación.												X	
4	**Organización**	Existe una organización lógica.												X	
5	**Suficiencia**	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.												X	
6	**Intencionalidad**	Está adecuado para valorar las variables de la hipótesis.												X	
7	**Consistencia**	Se respalda en fundamentos técnicos y científicos.												X	
8	**Coherencia**	Existe coherencia entre problemas, objetivos, hipótesis, variables, dimensiones e indicadores con los ítems.												X	
9	**Metodología**	La estrategia responde a una metodología y diseño aplicados para lograr las hipótesis.												X	
10	**Pertinencia**	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y adecuación al método científico.												X	

6. PROMEDIO DE VALORACIÓN : 95

7. OPINIÓN DE APLICABILIDAD :

c. El instrumento cumple con los requisitos para su validación : SÍ CUMPLE
d. El instrumento no cumple con los requisitos para su validación : -.-

8. APORTES Y SUGERENCIAS

El instrumento es aplicable.

Luego de revisado el documento, procede a su aprobación o validación : *SÍ* NO



Fecha : 01 de Junio del 2022.

Firma del experto: _____
DNI Nº: 40223512

ANEXO 02: INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO
CUESTIONARIO – ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO

Estimado estudiante: Este cuestionario es anónimo, por lo que le pedimos honestidad en las respuestas. Escriba una equis debajo de la opción que considere apropiada. Muchas gracias.

1	2	3	4	5
Total desacuerdo	**Desacuerdo**	**A veces**	**Acuerdo**	**Total acuerdo**

Nº	Reactivos	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN : PROCESOS PEDAGÓGICOS						
1	Utiliza su correo electrónico personal o de la Institución para su trabajo de gestión educativa.					
2	Utiliza planillas para la valoración de sus estudiantes en los periodos de clase.					
3	En el plan anual de trabajo, contempla a las TIC como estrategia metodológica.					
4	Utiliza formatos digitales para su programación académica.					
5	Considero que estoy a gusto realizando las actividades con herramientas tecnológicas (computador, celular, tablet, etc.)					
6	Me despierta interés utilizar herramientas tecnológicas para realizar diversas actividades.					
7	El uso de las herramientas tecnológicas me proporciona seguridad para el desarrollo de las clases.					
8	Considero que las herramientas tecnológicas facilitan la participación del alumno en grupos de trabajo.					
DIMENSIÓN :CULTURA GENERAL						
9	Cuando leo algo con lo que no estoy de acuerdo, acepto que puedo estar equivocado y le doy la razón a la persona que lo escribió.					
10	Cuando escribo sobre un tema, diferencio ideas entre hechos y opiniones.					
11	Sé diferenciar las opiniones en los textos que leo.					
12	Me aseguro si los textos que leo dicen algo del presente del hoy en día.					
13	Cuando explico algo escrito sobre un tema, menciono ideas que están a favor y en contra.					
14	En el intercambio de opiniones, menciono correctamente mi idea.					
DIMENSION: RECUROS EDUCATIVOS						
15	Tu profesor utiliza material de su entorno para que respondas sobre tus experiencias previas al iniciar la clase.					
16	El material didáctico te ayuda en el trabajo colaborativo.					
17	Crees que el uso de material didáctico contribuye a mejorar tu aprendizaje.					
18	Tu profesor utiliza material de su entorno para que adquieras los nuevos conocimientos.					
19	Tu profesor propone situaciones problemáticas retadoras para trabajes con material didáctico.					
20	Tu profesor utiliza recursos educativos como: pc, multimedia, tv, etc. para que te motives en el desarrollo de la clase					