

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Procesos pedagógicos que dificultan en los alumnos del instituto de educación superior pedagógico público el desarrollo de sus capacidades.

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa

Autor:

Eduardo Toribio Ordóñez Córdova

PIURA – PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Procesos pedagógicos que dificultan en los alumnos del instituto de educación superior pedagógico público el desarrollo de sus capacidades.

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y
forma

Eduardo Toribio Ordóñez Córdova (Autor)

Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Piura, a los dieciocho días de febrero del dos mil veinte, se reunieron en un ambiente de la I.E. P. Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calisto La Rosa Fejoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Saúl Sunción Ynfante (secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: *“Procesos pedagógicos que dificultan en los alumnos del instituto de educación superior pedagógico público el desarrollo de sus capacidades”*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa al señor Eduardo Toribio Ordóñez Córdova.

A las OCHO horas CINCUENTA minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

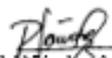
Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE.

Por tanto, Eduardo Toribio Ordóñez Córdova, queda APTO, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las NOVE horas con VEINTE minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.


Dr. Oscar Calisto La Rosa Fejoo,
Presidente del Jurado


Dr. Saúl Sunción Ynfante,
Secretario del Jurado


Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima
Vocal del Jurado

INDICE

RESUMEN.

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1. Descripción del Problema

1.1. Determinación de la realidad institucional.

1.2. Descripción del problema

1.3. Formulación del problema identificado.

1.4. Árbol del problema.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo general.

1.5.2. Objetivos específicos.

1.6. Trascendencia de la investigación.

1.6.1. Significación teórica.

1.6.2. Significación práctica.

1.6.3. Significación social.

1.7. Limitaciones.

1.7.1. Territorial.

1.7.2. Temporal.

1.7.3. Social.

CAPÍTULO 2. Marco de referencia

2.1. La investigación acerca de los procesos pedagógicos en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José E. Garrido Espinoza”.

2.2. Principales conceptos.

2.2.1. Compromisos de gestión escolar

2.2.2. Director de institución educativa.

2.2.3. Función directiva

2.2.4. Gestión institucional.

2.2.5. Gestión operativa.

2.2.6. Gestión de los procesos pedagógicos

2.2.7. Líder Pedagógico

2.2.8. Liderazgo pedagógico

- 2.2.9. Forma de dirección
- 2.2.10. Forma de dirección autocrático
- 2.2.11. Estilo paternalista:
- 2.2.12. Estilo permisivo:
- 2.2.13. Estilo democrático o participativo:
- 2.3. Enfoques para el análisis.
 - 2.3.1. Calidad educativa.
 - 2.3.2. El Marco de Buen Desempeño Docente.
 - 2.3.2. El Marco de Buen Desempeño del Directivo.

CAPÍTULO 3. Diagnóstico.

- 3.1. Análisis.
- 3.2. Organigrama estructural del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” – Huancabamba.
- 3.3. Deduciones de las Técnicas e instrumentos de recolección de información aplicados.
 - 3.3.1. Deduciones Cuantitativas.
 - 3.3.2. Deduciones Cualitativas.
 - 3.3.3. Correspondencia de la realidad problemática con la perspectiva de innovación del proceso pedagógico, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.
 - 3.3.4. Matriz de reflexión de los resultados de la investigación, en los que se muestra la situación problemática, procesos de gestión, diagnóstico, compromisos de gestión y Marco del Buen desempeño Directivo.

CAPÍTULO 4. Proyecto de la propuesta de solución

- 4.1. Opciones para la solución al problema. Propuestas.
 - 4.1.1 Ejecución y desarrollo del manual de observación; plan de apoyo; plan de evaluación de la actividad pedagógica.
 - 4.1.2. Ejecución de jornadas de reflexión.
 - 4.1.3. Desarrollar talleres relacionado a Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.
 - 4.1.4. Acompañar y monitorear en forma permanente.
 - 4.1.5. El rol del Director General, y Secretario Académico.

- 4.1.6. El manual de observación, plan de apoyo y evaluación.
- 4.1.7. Implementar las comunidades de aprendizaje profesional.
- 4.1.8. El proceso de evaluación.

CAPÍTULO 5. Argumentación de la propuesta.

5.1. Observación, Acompañamiento y Evaluación.

- 5.1.1. Observación Pedagógico.
- 5.1.2. Observación del desempeño del formador en aula
- 5.1.3. Manuales de Monitoreo a utilizarse
- 5.1.4. Acompañamiento Pedagógico.
- 5.1.5. Estrategias de Acompañamiento
- 5.1.6. Evaluación del Desempeño Docente.
- 5.1.7. Instrumentos de Evaluación del Desempeño Docente.

CAPÍTULO 6. Conclusiones.

CAPÍTULO 7. Referencias .

RESUMEN

Las sapiencias tomadas durante los estudios de esta especialización profesional, han permitido fortificar nuestras competencias y capacidades en gestión educativa. De la estructura y aplicación del diagnóstico obtuvimos como corolario el problema priorizado **“Deficiencias en los procesos pedagógicos que dificultan en las / los estudiantes del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” el despliegue de sus capacidades de ser eficaces, útiles en la sociedad del conocimiento donde la innovación es la exclusiva constante”**.

El propósito de esta investigación consiste en describir las causas que originan el problema en mención. Para mayor comprensión y análisis de la brecha pedagógica propuesta, se ha elegido cuatro causas, estas han sido detalladas y ejecutadas con los profesores, administrativos, alumnos, cuyos resultados se muestran en el capítulo 3 acápite 3.3. El análisis de estos resultados permitirá tener una percepción actual de la praxis pedagógica y poder contribuir al mejoramiento de los logros de aprendizajes de los estudiantes.

Palabras claves: planificación educativa, procesos pedagógicos, calidad educativa, gestión educativa.

INTRODUCCIÓN

La sociedad contemporánea afronta un proceso de cambios propio de la era del conocimiento, en la que observamos que transitamos de un escenario rígido y estable a otro cada vez más dúctil, versátil e impreciso, el cual inquieta a las instituciones públicas, privadas y a las personas que la integran. Además, convierte principalmente a la gestión educativa en un campo de acción múltiple y le exige que responda con cambios estructurales tanto a nivel institucional como en los actores educativos principalmente en los estudiantes los que deben ser formados con fundamentos axiológicos y con el principio de humanizar a la humanidad. Este escenario, me permite citar a **Rico Molano (2016)**, quien dice: “la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p. 57).

La presente investigación monográfica, trata de entender e investigar que el mejoramiento de la formación inicial docente en nuestro instituto, pasa por cambios en el modelo de dirección. Según **Printy, (2010)**, dice: “en el liderazgo pedagógico o instruccional, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes” (p. 14). En este argumento, es preciso bosquejar cuáles son las tareas y compromisos que asuma el equipo directivo de las instituciones educativas y, de acuerdo con ellas, promover los cambios oportunos en la estructura organizativa.

Según **Alvin Toffler (2010)**, en su libro “**El Sistema Educativo está Obsoleto**”, dice “los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender”. Tomando las palabras del citado autor, las instituciones de educación superior de formación inicial

docente (Institutos de Educación Superior Pedagógico), tienen el compromiso de garantizar el derecho a una educación de calidad para todos. Este razonamiento nos invita a citar a **Rico Molano (2016)**, quien dice: “es entonces cuando emerge la relación educación – gestión – calidad, en donde todo proceso educativo debe ser planeado, gestionado y evaluado con un fin último que es la calidad de la educación” (p. 61). Lo propuesto por **Rico Molano**, implica que las instituciones educativas tienen que realizar cambios estructurales pero de manera concertada, colaborativa y sostenida y una de las técnicas para este trabajo sería formando comunidades profesionales de aprendizaje.

Betancourt (2002) citado por **Rico Molano (2016, p. 58)**, menciona que la gestión educativa es entendida como un proceso en el que se comparten responsabilidades y obligaciones administrativas, decisorias, ejecutorias, de control y vigilancia permanentes, encaminadas a un constante mejoramiento de la educación impartida por el Estado desde sus distintas instituciones públicas y privadas, atendiendo a requerimientos socioeconómicos, políticos, jurídicos, histórico culturales, de distintos entornos, organizados dentro de los parámetros establecidos por el sistema educativo. Referenciando lo propuesto por el autor, la comunidad en general tiene que involucrarse en el proceso enseñanza – aprendizaje e incluso en la educación virtual.

Chacón M (2014), al referirse acerca de gestión educativa manifiesta que: “es un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas. Es decir, para que las organizaciones realmente puedan optimizar su gestión, es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja” (p. 151). Parfraseando el concepto del autor, gestión educativa es implicar a los actores educativos de tal manera como dice el autor que desemboque en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales.

Un agradecimiento especial por el soporte académico a Editorial Tencologías
Dasbien

CAPÍTULO:

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Determinación de la realidad institucional.

El Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza”, se encuentra ubicado en la ciudad de Huancabamba, avenida Héroes del Cenepa s/n, distrito y provincia de Huancabamba, departamento de Piura, región Piura, creado en el año 1994, en la actualidad tiene 26 años brindando servicio de formación inicial docente en un solo turno, se ubica en zona urbana, y según la clasificación del Dr. Javier Pulgar Vidal nos ubicamos geográficamente en la región quechua. Pertenece a la jurisdicción educativa de la Dirección Regional de Educación Piura. Los censos nacionales 2017 XII de población y VII de vivienda realizados por el INEI, la población de la indicada ciudad en un 81 % es rural, razón por la cual la actividad económica productiva predominante es la agricultura, ganadería y comercio. La agricultura y ganadería son actividades económicas productivas de subsistencia por la forma de tenencia de la tierra que es minifundio. Este contexto, genera desocupación el cual engendra necesidades y origina problemas sociales como el alcoholismo, drogadicción entre otros.

Actualmente brinda la especialidad de Educación Inicial con una población de 142 estudiantes. En lo referente a la infraestructura física es de material noble de unos 25 años de construcción. La implementación tecnológica es parcial, siendo necesario implementar para favorecer los aprendizajes, algunas autoridades están comprometidos con los aprendizajes de los estudiantes, otros no, muchos de los estudiantes no alcanzan el nivel de logro destacado, los docentes vienen comprometiéndose en adoptar medidas de cambio y los directivos

(Director General, Secretario Académico) que continúan trabajando por alcanzar el liderazgo pedagógico. El personal administrativo no recibe capacitaciones y con mínimas remuneraciones en igual de condiciones el personal de vigilancia.

En la actualidad se sigue compartiendo la idea que los alumnos no superan sus hábitos de conservación del ambiente porque repetidamente se observa que arrojan sus desperdicios en cualquier lugar pese a que cuentan con los lugares e instrumentos correspondientes. Se considera que la puntualidad es un camino para preparar las condiciones favorables de todo cambio, en este caso se debe poner énfasis en el desarrollo de la personalidad de los estudiantes. Se cumple con el saludo a los símbolos patrios, el calendario cívico, local y regional. La mejora de la calidad educativa está supeditada a diversas condiciones de educabilidad y que en muchos casos no solo depende del Instituto de Educación Superior sino de la familia y los diferentes organismos multisectoriales.

Una de nuestras potencialidades es que somos la institución educativa con actores educativos dispuestos al cambio, docentes que buscan su desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente que ayudan en la toma de decisiones, los estudiantes se vienen comprometiendo en la mejora de sus aprendizajes. Se han firmado alianzas estratégicas con colegios de educación inicial para que nuestros alumnos realizan sus prácticas pre profesionales.

Los docentes de nuestro Instituto tenemos el compromiso de darnos cuenta del rol que desempeñamos como formadores de formación inicial docente; razón, por la cual conlleva a realizar una buena planificación para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, todo esto articulado al perfil del egresado.

1.2. Descripción del problema.

La sociedad está en un proceso de cambio, estamos transitando de una situación resistente determinada a otra cada vez más dúctil, cambiante e indeterminada, que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen. Este escenario socio económico cultural, configura que la gestión educativa se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde.

La gestión educativa demanda de líderes pedagógicos con conocimientos, aplicaciones, actividades, acciones que permitan generar contextos propicios y asegurar los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, es fundamental el liderazgo del director para armonizar, conducir, informar, motivar y educar en ese cambio educativo. Este contexto nos invita a que en el presente trabajo de investigación monográfico reflexionemos acerca del siguiente problema.

1.3. Formulación del Problema

Deficiencias en los procesos pedagógicos que dificultan en las / los estudiantes del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” el despliegue de sus capacidades de ser eficaces, útiles en la sociedad del conocimiento donde la innovación es la exclusiva constante.

El problema en mención, me permite inferir que se ve afectado el componente de liderazgo pedagógico del director. Es cierto que es el docente el que ejerce un trabajo directo, pero se necesita el indicador de influencia del director para una adecuada gestión centrada en los aprendizajes. Esta inferencia deviene del diagnóstico realizado el que nos informa que uno de los problemas en los estudiantes, es la deficiente práctica comunicativa, escasa planificación y otros.

Quincho Lorenzo, (2014), define a los procesos pedagógicos como: “procesos que median la construcción de aprendizajes y son ejecutados por el docente” (p. 2).

Díaz-Barriga y Hernández (1998) según Michael Fullan, citado por **Quincho Lorenzo, (2014, p. 2)**, menciona que: ...cada estudiante es DIFERENTE, cada uno tiene diversos intereses, condiciones, características de personalidad, estrategias para crear o adquirir conocimiento, ritmos de aprendizaje, etc. Tomando las palabras del citado autor, colegimos que el estudiante es considerado como un ser dinámico, dúctil y que el rol del docente es de un guía, un consultor, mediador, que conduzca al estudiante a encontrar el conocimiento, a reelaborarlo, a plasmarlo, a preparar su juicio y también a internalizar valores en su cognición y de esta manera exprese sus competencias.

A continuación, se presenta el árbol de problemas en lo que se evidencia la problemática priorizada, las causas y efectos.

1.5.Objetivo del trabajo de investigación.

El objetivo del presente trabajo de investigación es identificar, describir las causas, efectos que configuran el problema propuesto, además establecer los enfoques y las tendencias expuestas por el Ministerio de Educación que intervienen en el proceso de la calidad educativa.

1.5.1. Objetivo general.

Describir las causas que originan las deficiencias en los procesos pedagógicos que dificultan en las / los estudiantes del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” el despliegue de sus capacidades de ser eficaces, útiles en la sociedad del conocimiento donde la innovación es la exclusiva constante.

1.5.2. Objetivos específicos.

1.5.2.1. Describir el proceso de planificación pedagógica y sus causas que originan su deficiencia.

1.5.2.2. Describir las dificultades en el uso de materiales educativos.

1.5.2.3. Describir las causas de un inadecuado desarrollo del manual de observación, plan de acompañamiento y evaluación.

1.6. Trascendencia de la investigación.

1.6.1. Significación teórica.

La importancia teórica radica en describir y comprender en los actores educativos del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza”, la fase de comprensión de los conocimientos acerca del problema identificado, así como entender con mayor objetividad la importancia de la variable gestión de los procesos pedagógicos.

1.6.2. Significación práctica.

La comprensión por parte de los actores educativos de las variables que se relacionan con el problema propuesto, determinarán el nivel de la eficacia de la acción educativa en nuestro instituto.

1.6.3. Significación social.

La investigación responde a las necesidades sociales, culturales de la comunidad local, regional, nacional, brindando información relevante, la misma que sirve para mejorar la calidad de gestión educativa.

1.7. Limitaciones.

1.7.1. Territorial.

El Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” políticamente se encuentra ubicado en el distrito de Huancabamba, provincia de Huancabamba, región Piura

1.6.2. Temporal

La principal limitación fue el poco tiempo al que se sometió dicho trabajo de investigación.

1.6.3. Social

La idiosincrasia de los agentes educativos institucionales, por ejemplo de algunos alumnos seleccionados desconfiados para llenar el cuestionario, fue una de las limitantes de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. La investigación acerca de los procesos pedagógicos en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza”

El interés académico de conocer acerca de los procesos pedagógicos que dificultan en nuestros alumnos del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” el despliegue de sus capacidades de ser funcionales y productivos en una sociedad donde el cambio continuo es la única constante, tiene como génesis el concepto de educación de calidad para todos, y el marco normativo vigente en lo relacionado al proceso de licenciamiento institucional.

Responder a esta inquietud, específicamente acerca del rol del formador de formación inicial docente, nos invita a realizar cambios estructurales en la realidad pedagógica, administrativa del Instituto de Educación Pedagógica “José Eulogio Garrido Espinoza”. Estos cambios deben direccionarse al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas, pero de manera concertada, colaborativa y sostenida

El Estado peruano a través del Ministerio de Educación propone y define criterios los que se encuentran en ciertos documentos de gestión técnica pedagógica como por ejemplo El Marco del Buen desempeño Docente instrumento que nos permite reflexionar sobre el sentido de la labor docente y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Nos permite discutir

acerca de las características del proceso de enseñanza para que nuestros estudiantes logren aprendizajes de calidad.

En conclusión, el Marco del Buen Desempeño Docente, es el instrumento que permite al Estado peruano diseñar e implementar políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”.

2.2. Principales conceptos.

2.2.1. Compromisos de gestión escolar

Algunos autores definen compromisos de gestión escolar como:

Prácticas que los líderes pedagógicos deben trabajar en las instituciones educativas para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes. Se deben desarrollar al interior de las instituciones educativas y apuntan a un progreso anual de los resultados de aprendizaje; con estudiantes que concluyan de manera oportuna y permanezcan en el sistema educativo.

Ministerio de Educación del Perú, (MED, 2015, p. 12),

2.2.2. Director de institución educativa.

Grinberg, (2003), citado por **González, Nurys., (2006, p. 248)**, define: “el director como líder de la comunidad educativa es el responsable de promover y propiciar la utilización del centro y las comunidades como fuentes de aprendizajes integrando todos los actores: estudiantes, docentes, padres, madres y comunidad”.

2.2.3. Función directiva

José María Veciana (2002), en su libro Contextos de la Gestión Educativa, define como: “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos

compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” (p. 23). Parafraseando lo propuesto por el autor, infiero que La función directiva educativa personifica que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo, liderando los procesos de toma de decisiones de manera participativa y, de visión compartida para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con la visión institucional.

2.2.4. Gestión educativa.

Rico Molano (2016), define “la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p. 57).

Blanco & Quesada (s.f.), citado por **Rico Molano (2016, pp. 57-58)**, definen la gestión como: “un elemento vital para la organización y la calidad de desempeño de cualquier institución, en donde se sitúan dispositivos como el clima organizacional, el liderazgo y los conductos gubernamentales”.

2.2.5. Gestión estratégica.

Es la capacidad del directivo para realizar análisis situacionales de la institución y su entorno, que le permiten evaluar la gestión de la organización y sus resultados para transformar y reformular el horizonte institucional, los planes, los procesos, o las acciones implementadas.

2.2.6. Gestión institucional.

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El

tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación.

2.2.7. Gestión operativa.

Es la capacidad del directivo para hacer que la organización actúe eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos propuestos y asuma la responsabilidad por los resultados alcanzados.

2.2.8. Gestión de los procesos pedagógicos

Ministerio de Educación (2014), en su manual **Marco del buen Desempeño Directivo**, definen: “como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela - liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes” (p. 13).

2.2.9. Líder Pedagógico

Ministerio de Educación (2015), dice que: “convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos, acciones para lograr que su escuela actúe como un todo planificado para generar aprendizajes” (p. 12).

2.2.10. Liderazgo pedagógico.

Gajardo, J., Ulloa J. (2016), define como: “un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes” (p. 4).

Otros autores, lo definen como:

Conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Es la diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos,

funcionarios, especialistas y demás personas que se desempeñan en la educación.

(Ministerio de Educación, 2015, p. 12).

(Coronel, Moreno y Padilla 2002; Cuadrado 2003; Hargreaves 1998; Muñoz y Marfán 2011), citados por Medina, A. y Gómez, R.M. (2014, p. 94), manifiestan que requiere de la competencia de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y desarrollo de proyectos de mejora.

2.2.11. Forma de dirección

El estilo de dirección como lo conceptualiza Rosales Ortiz, (1997), “se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y alguien, a quien administrativamente, por posición en la estructura formal de la organización, se le ha asignado la función de dirección: la de administrador educativo” (p. 142).

2.2.12. Forma de dirección autocrática

Este tipo de directivo actúa en una relación vertical jefe subordinado, por tanto, toma las decisiones en la institución sin consultar a ninguno de los miembros. No permite la participación porque ve en ella una amenaza con la que puede perder el poder. En este estilo de dirección se ejerce a todo nivel un alto grado de control de las actividades que realizan las personas y se restringe la participación de la comunidad educativa en las decisiones de la institución, pues es el directivo quien tiene siempre la última y única palabra.

El directivo autocrático tiene una alta orientación a las tareas y a los resultados, lo que significa que está más interesado y preocupado por la realización de unas actividades determinadas para el logro de objetivos y metas que por sus colaboradores como personas.

2.3. Enfoques para el análisis

2.3.1. Calidad educativa.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005), en su informe dice “que mejorar la calidad de la educación requiere sistemas donde puedan aprenderse principios del desarrollo científico y de la modernización en maneras que respeten los contextos socioculturales de los estudiantes” (p. 1).

Según el **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2000)**, al referirse a la calidad educativa manifiesta que la educación debe ser analizada como: “un sistema complejo incrustado en un contexto político, cultural y económico” (p. 3). Tomando las palabras del citado autor corporativo, calidad educativa implica analizar las variables: Social (salud, vivienda, vestido, alimentación, otros), variable Cultural (nivel de instrucción de la familia, religión, etc), variable Economía (nivel de ingreso económico mensual familiar, condición laboral, etc).

Lugo Cornejo, Stincer Gomez, Campos Hernandez (2013), exponen que el término de calidad educativa: “es un concepto complejo y multifactorial que engloba condiciones concretas y abstractas, materiales y no materiales, que permiten garantizar la efectividad de los procesos y resultados de los componentes educativos que reditúan en una educación de clase mundial (p. 4).

Linares (2006), en su libro “La Conducción Educativa y Calidad”, afirma que: Para lograr la calidad total educativa se deben cumplir algunos requisitos: 1. Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector. 2. Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores

cualidades en un campo determinado. Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente. 3. Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centramos en las mejores prácticas dentro del sector. 4. Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas (pp. 25 - 26).

2.3.2. El Marco de Buen Desempeño Docente

Es un instrumento de gestión estratégica de política educativa, toma como fundamento el principio de calidad educativa, además, implementa los objetivos estratégicos propuestos en el Proyecto Educativo Nacional (PEN).

Al comentar acerca del Marco de Buen Desempeño Docente, algunos autores consideran lo siguiente:

El Marco de Buen Desempeño Docente, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. Además manifiesta que los **PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE** a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.

b) Impulsar que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza. c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza. d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente. También habla de **LOS CUATRO DOMINIOS DEL MARCO**: Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

(Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2019, p. 24). En <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6531>

2.3.2. El Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Ciertos autores al referirse al Marco de Buen desempeño del Directivo manifiestan lo siguiente:

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)

2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” (MINEDU; 2012b, 52); de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como herramienta de política, sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta. Además, dicen Los propósitos que determinan el alcance de este documento son: **1.** Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela. **2.** Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos. **3.** Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos. En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país.

(Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2019, p. 28). En

<http://www.tuamawta.com/2019/03/26/marco-del-buen-desempeno-del-directivo-minedu/>

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO.

3.1. Análisis

Antes de pasar al análisis, parece oportuno presentar la estructura organizativa del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” Huancabamba, que cuenta con **Dirección General**, cuyas funciones además de las establecidas en el artículo 36° de la Ley 29394, planifica, gestiona, supervisa y evalúa la marcha institucional con la participación de la comunidad educativa; Convoca para la elección de los representantes del Consejo Institucional de conformidad con lo establecido en el artículo 30° de la indicada Ley; Firma Convenios, con la previa opinión favorable del Consejo Directivo con entidades, organizaciones o agencias de cooperación internacional, siempre y cuando se respete la finalidad formativa, la normatividad que rige a dichas entidades y redunde en beneficio de la formación técnica y profesional que ofrece el Instituto; Otras que señale el Reglamento Institucional. **Secretaría Académica** con funciones de: Organizar y administrar los servicios de registro académico y de evaluación del estudiante; Organizar el proceso de titulación profesional y su tramitación; Elaborar y sistematizar la base de datos estadística de la institución; Coordinar con los Jefes de Área Académica; Otras que señale el Reglamento Institucional en lo referente a la Jefatura de la Unidad Académica y de la Jefatura de Área Académica. **Personal Docentes** con funciones de: Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de la programación curricular en coordinación con los docentes responsables de las respectivas áreas académicas; Ejercer la docencia con responsabilidad, ética profesional y dominio disciplinar actualizado; Asesorar y supervisar la práctica pre profesional;

Promover y participar en proyectos productivos, pedagógicos o artísticos, de investigación, innovación o de extensión comunal, dentro de su carga académica; Orientar y asesorar proyectos de los estudiantes o tesis con fines de titulación; Realizar acciones de consejería, orientación o tutoría; Participar en la elaboración el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), y los sílabos. **Estudiantes, Personal administrativo.**

3.2. Organigrama estructural institucional

Según el **Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” (ISEPP “JEGE”, 2019)**, en su documento de gestión técnico pedagógico el Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2019, nos presenta: “su organigrama estructural” (p. 99).

Comentando lo propuesto por el IESPP “JEGE”, el organigrama nos indica que el Instituto es una institución pequeña que cuenta con 04 docentes, 02 docentes contratados tiempo completo y 02 docentes nombrados que ocupan los cargos jerárquicos y horas de docencia, además de 05 administrativos.

La investigación diagnóstica se formuló teniendo como insumos algunas variables propuestas en documentos formulados por MINEDU, como: el Marco de Buen Desempeño Directivo, el Marco de Buen Desempeño Docente, compromisos de gestión educativa. Las variables que se consideraron son: planificación curricular, Fortalecimiento de capacidades/competencias del docente formador, vinculados al desarrollo del pensamiento crítico en sus estudiantes, la retroalimentación del aprendizaje y al manejo de teorías pedagógicas, enfoques curriculares y del aprendizaje; el desarrollo de valores y actitudes.

3.3. Resultados obtenidos.

Se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información. Para obtener información cuantitativa se empleó la técnica de la observación, usando como instrumento las fichas de monitoreo. En lo referente a la información cualitativa, se aplicó la técnica de la entrevista a partir de un Focus Group. Asimismo, a través de la aplicación de una ficha de registro, que fue aplicado a un grupo de 10 estudiantes del VIII ciclo, y 12 del VI quienes respondieron en forma anónima las preguntas referidas a uso de tiempo, materiales educativos, buen trato a los estudiantes.

3.3.1. Deducciones Cuantitativos. Con respecto a la variable planificación curricular que comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del sílabos, unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo, es decir teniendo en cuenta el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de los estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje, se puede concluir que el 100% de docentes monitoreados de un total de cuatro docentes se encuentran en el nivel proceso, por lo tanto, es necesario brindar asesoría a los docentes mediante círculos de aprendizaje ya que no llegan al nivel logrado. Respecto al uso del tiempo en las actividades pedagógicas, podemos concluir que el 25% de los docentes se encuentran en el nivel inicio, el 75% de docentes se encuentran en el nivel proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante jornadas pedagógicas. Respecto al docente acompaña a los estudiantes en sus aprendizajes, podemos concluir que el 100% de los docentes se encuentran en el nivel de proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante trabajo mancomunado.

Respecto al docente realiza retroalimentación de los aprendizajes, podemos concluir que el 100% de los docentes se encuentran en el nivel de proceso, frente a estos resultados es necesario brindar asesoría a los docentes mediante trabajo mancomunado.

3.3.2. Deducciones Cualitativas. La información cualitativa se obtuvo luego de aplicar un cuestionario a estudiantes (10 alumnos VIII ciclo, 12 estudiantes VI ciclo), cuyas preguntas recopilaron información referente a la existencia y uso de material didáctico y clima institucional. De los resultados podemos inferir que el uso de materiales educativos presenta dificultades en su utilización, porque se evidencia que no explican su beneficio ellos consideran que el escaso material no responde a sus intereses y necesidades. En lo referente a clima institucional en el aula no es satisfactorio, lo que dificulta el desarrollo de capacidades y competencias de los estudiantes puesto que los estudiantes no respetan las normas de convivencia, es posible que estas no han sido consensuadas con los estudiantes. Esto nos permite concluir que se hace necesario complementar el plan de monitoreo con actividades de acompañamiento y evaluación, puesto que a la fecha sólo se ha limitado a monitorear y poco o nada se ha reflexionado sobre el particular.

3.3.3. Correspondencia de la realidad problemática con la perspectiva de innovación del proceso pedagógico, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo

Con relación a planificación curricular, comprendidas en los procesos del Instituto, y teniendo en cuenta las responsabilidades del directivo alcanzan un rendimiento eficiente a partir de su liderazgo al desarrollar dominios y competencias; compromisos de gestión escolar. Este indicador nos permite inferir que existe relación con lo formulado por **MINEDU (2015)**, en su manual Compromisos de Gestión Escolar que en su tercer compromiso dice “cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa” (p. 20). Además, colegimos la relación que existe con lo propuesto por **MINEDU (2019)** en su documento Marco del Buen Desempeño Directivo que en el dominio 1 dice “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” (p. 33), ... y la competencia 1 “Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las

características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje” (p. 33).

En cuanto a uso de recursos y materiales, existen deficiencias, al respecto **MINEDU (2015)**, en su manual Compromisos de Gestión Escolar y según el compromiso 1 dice: “Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa” (p. 15). Este escenario nos da a entender que los alumnos no alcanzan un nivel satisfactorio de rendimiento académico. El indicador en estudio (recursos y materiales), tiene fundamento con lo que propone **MINEDU (2019)** en el Marco del Buen Desempeño Directivo que según el Dominio1 dice: “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” ... y en la Competencia 3 dice: “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos” (p. 33).

En lo relacionado al acompañamiento a los estudiantes por parte del docente, esta problemática se fundamenta según **MINEDU (2015)**, en el manual Compromisos de Gestión Escolar específicamente el compromiso 4 que dice: “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa” (p. 21) ... y Compromiso 5 que manifiesta: “Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa” (p. 25).

En lo relacionado al indicador el docente ejecuta el proceso de retroalimentación, se sustenta en lo propuesto por **MINEDU (2015)**, en el manual Compromisos de Gestión Escolar concretamente en el compromiso 1: “Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa” (p. 15). De igual forma, se fundamenta según **MINEDU (2019)**, en el Marco del Buen Desempeño Directivo en su Dominio1 “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” (p. 33), y en la Competencia 2: “Promueve y sostiene la participación

democrática de los diversos actores de I.E. y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima institucional basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad” (p.33).

En lo referente al indicador uso del tiempo en las actividades pedagógicas, estas dificultades están vinculadas según MINEDU (2015), en el manual Compromisos de Gestión Escolar, compromiso 3 “Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa” (p. 20). Además, se fundamenta en lo propuesto por MINEDU (2019), en el Marco del Buen Desempeño Directivo según el Dominio1, dice: “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” (p. 33). ... y en la competencia 3: “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos” (p.33).

El indicador uso de materiales educativos presenta dificultades en su utilización, porque se evidencia que no explican su beneficio. Estas dificultades guardan relación con el compromiso de gestión escolar 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. De igual modo está relacionado con el Marco del Buen Desempeño Directivo Dominio1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar... Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes. En lo referente al clima institucional en el aula no es satisfactorio, lo que dificulta el desarrollo de capacidades y competencias de los estudiantes. Esta dificultad está relacionada con los compromisos de gestión escolar N° 5 Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. De igual modo está relacionado con el Marco del Buen Desempeño Directivo Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje...

Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa.

3.3.4. Matriz de reflexión de los resultados de la investigación, en los que se muestra la situación problemática, procesos de gestión, diagnóstico, compromisos de gestión y Marco del Buen desempeño Directivo.

PROBLEMA	DIAGNÓSTICO (CONCLUSIONES)	¿QUÉ COMPROMISOS DE GESTIÓN NO SE ESTÁ REALIZANDO?	¿QUÉ COMPETENCIAS DEL BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO ENCUENTRAN IMPLICACIONES?
En las instituciones educativas se observan dificultades en los procesos pedagógicos que se desarrollan en las aulas, a través de la asesoría a los docentes mediante grupos de aprendizaje. “José Garrido”	1 Con respecto a planificación curricular deducimos: el 100% de profesores observados se hallan en la categoría proceso, por lo tanto, es necesario brindar asesoría a los docentes mediante grupos de aprendizaje.	RESULTADOS CUANTITATIVOS MINEDU (2015), en el manual de Gestión Escolar “Compromiso1” de aprendizaje de todas y todos los estudiantes. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa” (pp.15-21).	Dominio 1 Gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes. Conduce la planificación institucional conocimiento de los procesos pedagógicos, las características de los entornos, orientándolos hacia el aprendizaje. MINEDU (2019, p. 3) del Buen Desempeño Directivo.
“za” el que de sus actividades de ser útiles en la calidad del	2. Respecto al uso del tiempo en las actividades pedagógicas, podemos concluir que el 25% de los docentes se encuentran en el nivel inicio, el 75% de los docentes se encuentran en el nivel proceso,	MINEDU (2015), en el manual de Gestión Escolar “Compromiso3” de Cumplimiento de	Dominio1 Gestión de las condiciones de mejora de los aprendizajes Favorece las condiciones operativas de aprendizajes de calidad en todos los estudiantes gestionando con equidad

nimiento frente a estos resultados es necesario
la brindar asesoría a los docentes mediante
ción es la jornadas pedagógicas.

va
te.
3 En lo referente al indicador profesor que
acompaña a los estudiantes en sus
aprendizajes, colegimos que todos los
profesores observados se encuentran en la
categoría proceso. Como corolario, se
sugiere hacer un trabajo colegiado.

4 Respecto al indicador proceso de
retroalimentación de los aprendizajes por
parte de los profesores, todos se ubican en
la categoría de proceso, frente a estos
resultados es necesario brindar asesoría a
los docentes mediante trabajo colegiado.

1 El uso de materiales educativos presenta
dificultades en su utilización, porque se
evidencia que no explican su beneficio.

calendarización planificada
en la institución educativa”
(p. 20).

MINEDU (2015), en el
manual Compromisos de
Gestión Escolar
“**Compromiso 4**
Acompañamiento y
monitoreo a la práctica
pedagógica en la institución
educativa”. (p. 21).

MINEDU (2015), en el
manual Compromisos de
Gestión Escolar
“**Compromiso 4**
Acompañamiento y
monitoreo a la práctica
pedagógica en la I.E” (p. 21).

RESULTADOS CUALITATIVOS

MINEDU (2015), en el
manual Compromisos de
Gestión Escolar
“**Compromiso 1** Progreso
Anual de aprendizajes de
todas y todos los estudiantes
de la institución educativa.
Compromiso 4
Acompañamiento y
monitoreo a la práctica

los recursos humanos, materiales
financieros; así como previniendo
MINEDU (2019, p. 33), en el M
Desempeño Directivo.

Dominio 1 Gestión de las cond
mejora de los aprendizajes C
Promueve y sostiene la participac
de los diversos actores de la I.E. y
favor de los aprendizajes; así c
escolar basado en el respeto,
colaboración mutua y el recono
diversidad. **MINEDU (2019, p. 3**
del Buen Desempeño Directivo.

Dominio1 Gestión de las cond
mejora de los aprendizajes
Competencia 1 Conduce la
institucional a partir del conoc
procesos pedagógicos, el clim
características de los estudiantes
orientándola hacia el logro de meta
Competencia 3 Favorece la
operativas que aseguren aprendizaj
todas y todos los estudiantes, g
equidad y eficiencia los recu

pedagógica en la institución educativa” (pp. 15-21).
materiales, de tiempo y financieros previniendo riesgos. MINEDU (2019), Marco del Buen Desempeño Directivo.

2 El clima institucional en el aula no es satisfactorio, lo que dificulta el desarrollo de capacidades y competencias de los estudiantes.

MINEDU (2015), en el manual Compromisos de Gestión Escolar “Compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa” (p. 25).

Dominio 2 Orientación de pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.
Competencia 5 Promueve y lidera procesos de aprendizaje con las y los docentes de la institución educativa basada en la confianza mutua, la autoevaluación profesional, la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje. (MINEDU, 2019, p. 33), en el Marco del Buen Desempeño Directivo.

CAPÍTULO IV

PROYECTO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Opciones para la solución al problema. Propuestas.

Los productos del diagnóstico, expresan que los formadores tienen problemas en diferentes procesos académicos como por ejemplo planificación, retroalimentación, acompañamiento, material didáctico, clima institucional, otros, invitándonos a pensar que estamos desarrollando una práctica pedagógica tradicional, desarticulada generando bajo rendimiento en los estudiantes, los profesores ofrecemos procedimientos didácticos insuficientes, el clima en el aula se convierte inadecuado por el incumplimiento a las normas de convivencia.

El presente escenario académico, producto de la auscultación institucional, nos faculta proponer las siguientes alternativas: Con el fin de dar potenciales medidas de solución al problema detallado, proponemos las siguientes alternativas:

4.1.1. Ejecución y desarrollo de fichas de observación del desempeño docente en aula; plan de apoyo de la actividad pedagógica; plan de evaluación de la actividad pedagógica. Esta medida se concretizará visitando y observando el desempeño del docente en aula principalmente de los indicadores procesos pedagógicos. Este procedimiento permitirá brindar el soporte técnico pedagógico requerido. Es necesario organizar jornadas de sensibilización, revisión de instrumentos de observación del desempeño docente en aula, observaciones de sesiones de aprendizaje. Esta alternativa de solución permitirá realizar un juicio crítico con creatividad por parte del personal docente y directivo. Esta alternativa se cimienta según **MINEDU (2015)**, en el manual Compromisos de Gestión Escolar, en el compromiso 4

que dice: “Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica” (p. 21). También, según MINEDU (2019), en el Marco del Buen Desempeño Directivo en su Dominio 1, que manifiesta: “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” ... en su competencia 1 que dice: “Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje” (p.33).

4.1.2. Ejecución de jornadas de reflexión. Lo observado en el aula, y con los resultados de los aprendizajes, analizaremos las causas que generan el bajo rendimiento académico, y luego se estructurará el plan de mejoras tomando como insumo el Proyecto Educativo Institucional.

4.1.3. Desarrollar talleres relacionado a Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Estos talleres deben centrarse en cómo realizar la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Es decir, debemos tomar en cuenta el contexto socio – económico cultural y cognitivas de nuestros alumnos, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje. El proceso de planificación curricular es trascendental y se debe hacer en forma colegiada, con la finalidad de garantizar la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

4.1.4. Acompañar y monitorear en forma permanente. El acompañamiento y monitoreo es una de las competencias que el líder pedagógico debe cumplir como uno de sus desempeños con el fin de afianzar las fortalezas de los docentes o brindar orientaciones para su mejor desempeño y como resultado los logros de aprendizaje en los estudiantes.

4.1.5. El rol del Director General, y Secretario Académico, es orientar a los actores de la institución hacia fines comunes. Los docentes debemos

desarrollar prácticas de calidad de la enseñanza – aprendizaje (procesos pedagógicos y didácticos adecuados), los administrativos deben apoyar en el desarrollo de la personalidad de los estudiantes, el empoderamiento de valores y respeto a las normas de convivencia, además, vigilar por una cultura de conservación ambiental. Los estudiantes asisten con la expectativa de promover aprendizajes.

- 4.1.6. Fichas de observación del desempeño docente en aula, plan de apoyo y evaluación,** debe ser estructurado de acuerdo al contexto socio – económico cultural para que responda a las demandas y necesidades de los docentes, estudiantes, administrativos, considerando que el Instituto de Educación Superior Pedagógico “José Eulogio Garrido Espinoza” se ubica en la ciudad de Huancabamba, cuyas actividades económica productivas principales son la agricultura, ganadería y comercio. En el aspecto social, la ciudad presenta problemas de micro comercialización de estupefacientes, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, asimismo problemas de crecimiento desordenado del parque automotor y crecimiento comercio ambulatorio.
- 4.1.7. Implementar las comunidades de aprendizaje profesional,** con la finalidad de generar conciencia y compromiso en los actores educativos, y proponer proyectos de innovación que fomenten el pensamiento crítico, trabajo colaborativo o la resolución pacífica de conflictos.
- 4.1.8. El proceso de evaluación** debe desarrollarse teniendo como propósitos el formativo, el sumativo, y a partir de tres estrategias que son la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, siendo la autoevaluación aquella que estimula la capacidad de autoanálisis y autocrítica docente, Los insumos utilizados serán las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento.

El presente plan de alternativas de solución permitirá promover el cambio de la práctica docente, instaurar cultura innovadora en las aulas, en la institución.

CAPÍTULO V

ARGUMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

La argumentación de la propuesta está fundamentada en los conceptos, principios teóricos suscritos en el Proyecto educativo Institucional (PEI) concernientes a la mejora de la calidad educativa del Instituto de Educación Superior Pedagógico “José Eulogio Garrido Espinoza” Huancabamba. Además, ubica el cómo lo vamos a desarrollar, explicando los procesos necesarios a considerar.

5.1. Observación, Acompañamiento y Evaluación.

Esta alternativa es viable cuando el director general asuma la gestión con liderazgo pedagógico demostrando capacidad para llevar a los actores hacia niveles superiores de desempeño, facilitando la mejora de aprendizajes.

5.1.1. Observación Pedagógico en aula.

El **Ministerio de Educación, (2017)**, en el Manual de criterios de Calidad Educativa define monitoreo pedagógico como: “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (p. 27). Tomando las palabras del autor corporativo, las decisiones a tomar serán específicamente en el aspecto didáctico (métodos, técnicas, estrategias didácticas); en el aspecto pedagógico (aplicación de teorías psicopedagógicas); y en lo relacionado a la aplicabilidad de los recurso didácticos convencionales y tecnológicos.

5.1.2. Observación del desempeño del formador en aula. Se realizará a través de:

Visita al aula. El Director General o el Secretario Académico serán los encargados de realizar la observación. La intención es identificar progresos en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados.

Autogestión. Consiste en que cada docente conozca cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado,

5.1.3. Instrumentos de Monitoreo a utilizarse en la Práctica Docente

Consideramos factibles los siguientes:

Ficha de observación. Registra las acciones pedagógicas observadas en aula, podría estructurarse en los aspectos de: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de acuerdo al área pedagógica, uso de los recursos y materiales educativos, y clima del aula.

5.1.4. Acompañamiento Pedagógico.

Algunos autores definen acompañamiento pedagógico como:

Una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. **MINEDU (2015, p, 7).**
Protocolo de Acompañamiento Pedagógico.

5.1.5. Estrategias de Acompañamiento

Se propone:

Círculos de estudio. Son lugares de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos. Su propósito es favorecer la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión.

Pasantías. Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia.

Comunicación virtual. Permite el uso de las TICs en el acompañamiento a la práctica educativa. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje.

Talleres de seguimiento. Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller.

5.1.6. Evaluación del Desempeño Docente.

Algunos autores al referirse al concepto de evaluación como un proceso caso del **Ministerio de Educación Nacional de Colombia (s/f)**, en el Manual de Desempeño, manifiestan que: “cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue” (p. 9).

La **Ley de Reforma Magisterial N° 29944**, en su **artículo 24** dice: La evaluación de desempeño tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios de buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación establecidas por el Ministerio de Educación, lo que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los alumnos.

5.1.7. Instrumentos de Evaluación del Desempeño Docente.

Se define como el conjunto de herramientas diseñadas para que los profesores puedan obtener información acerca de la calidad del aprendizaje de sus estudiantes. Consideramos las siguientes

Escalas de valoración. Son instrumentos que determinan una evaluación cualitativa de determinados aspectos de una actividad o producto, vistos en forma parcial o en conjunto. El observador indique simplemente si se realizó o no una conducta, si una determinada característica aparece o no en la actuación observada.

Listas de control o de cotejo (check-list). Son instrumentos que se estructuran en función de una serie de ítems referidos a características,

realizaciones y actividades que requieren que el observador indique simplemente si se realizó o no una conducta, si una determinada característica aparece o no en la actuación observada.

Registro anecdótico. Es un instrumento en el cual se describen comportamientos importantes del estudiante en situaciones cotidianas. En el mismo se deja constancia de las observaciones realizadas acerca de las actuaciones más significativas del estudiante en situaciones diarias del proceso enseñanza aprendizaje.

CONCLUSIONES

Los hallazgos del diagnóstico aplicado, y el análisis documental realizado en función del problema planteado, podemos concluir que:

PRIMERA.- El papel que le toca desempeñar en la actual era del conocimiento al Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza”, en el desarrollo socio – económico cultural local, regional, nacional es amplio y complejo porque tiene que enfrentar y participar en los diversos problemas sociales que afectan a la sociedad aportando informaciones objetivas y alternativas u opciones para superarlos. Este contexto, pondera la importancia que tiene la gestión educativa dentro de los procesos pedagógicos institucional como factor de calidad.

SEGUNDA.- Los resultados del diagnóstico aplicado, revelan que la gran mayoría de docentes presentan deficiencias en planificación, lo que indica que existe desconocimiento de lo que es gestión educativa. Ante esta realidad es necesario incrementar el nivel de compromiso con la institución como eje rector para la consolidación de nuestro Instituto.

TERCERA.- Es necesario formular estrategias para que los agentes educativos del Instituto, sean competentes al asumir actitudes cuando tengan que revolver riesgos, y apostar hacia el cambio y/o futuro.

CUARTA.- Es significativo delinear discernimientos técnico pedagógicos con los actores institucionales y, poder realizar una labor en equipo que conduzca hacia la calidad educativa.

QUINTA.- El Diseño Curricular Nacional 2010 – programa de estudios de educación Inicial, vigente, no responden a las demandas actuales del sistema educativo. Es urgente y necesario, dada la vigencia del tema, actualizar y ampliarlo para que los nuevos egresados de los institutos superiores pedagógicos tengan competencias en gestión acordes con la problemática educativa.

SEXTA.- No se ha otorgado un rol significativo a los directores generales de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos.

SEPTIMA.- La capacidad de cambio en nuestro Instituto, dependerá no de la cúspide directiva, sino de que el liderazgo de la dirección genere el liderazgo múltiple de los miembros y grupos, siendo por tanto algo compartido.

OCTAVA.- Se debe configurar a la institución en estudio, como comunidades profesionales de aprendizaje que puedan posibilitar el aprendizaje a través del trabajo conjunto.

REFERENCIAS

1. **Álvarez Oyarce, O.** (2008). Cambios en la Gestión Educativa. Lima: Editorial Arcabas.
2. **Alvin Toffler,** (2010). El Sistema Educativo está Obsoleto. Editorial Nuevo Mundo. México.
3. **Borda Hurtado, J., Ormeño Tercero, M.** (2011). Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. Editorial Limusa. España.
4. **Díaz Díaz, H.,** (2008). Gestión Educativa: Crisis y Desafíos. Lima: Consejo Nacional de Educación en Perú.
5. **Gajardo, J., Ulloa, J. (2016).** Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
6. **González, Nurys del C.** (2006). Perfil del Director: Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo. *Ciencia y Sociedad, XXXI* (2), 240-256. [Fecha de consulta 23 de julio de 2020]. ISSN: 0378-7680. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87031205>
7. **Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “José Eulogio Garrido Espinoza” ISEPP “JEJE”.** (2019). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Huancabamba.
8. **Linares Pacheco, M.** (2006). Calidad de la Gestión Educativa. Lima: Editorial Arteidea.
9. **Lugo Cornejo, G. Stincer Gomez, D. Campos Hernandez, R.,** (2013) “Calidad educativa”. ISBN 978-607-733-195-7. Disponible en:
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Calidad_educativa.pdf
10. **Medina Rivilla, Antonio; Gómez Díaz, Rosa María (2014).** El Liderazgo Pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de Educación Secundaria. Nota Técnica N°53, PERSPECTIVA

EDUCACIONAL. Formación de Profesores: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

11. **Minaya Albarracín, Dante.** (2008). La Gestión Educativa en el Perú. Revista Peruana de Investigación Educativa. Lima.
12. **Ministerio de Educación de Colombia (s/f),** *Manual de Desempeño.* Disponible en
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf
13. **Ministerio de Educación del Perú, (MED, s.f.).** Manual de Gestión Escolar. Lima: OAAEUDECE.
14. **Ministerio de Educación del Perú, (MINEDU, 2019).** Marco de Buen Desempeño Docente. Disponible en:
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6531>
15. -----, (2019). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Documento disponible en:
<http://www.tuamawta.com/2019/03/26/marco-del-buen-desempeno-del-directivo-minedu/>
16. ——— (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Lima – Perú. Disponible en
<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
17. ----- (2015). Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. Lima – Perú. Disponible en
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3706/Protocolo%20de%20acompa%20pedag%20gico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. ——— (2014). Marco de buen Desempeño del Directivo. Lima – Perú.
19. ——— (2002). Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa. Las Redes Educativas Rurales. Lima: OAAEUDECE.
20. ——— (2002). Lineamientos de Política Educativa 2001-2006. Educación para la democracia.
21. ——— (2002). Resolución Ministerial 168-2002-ED.
22. **Printy.** (2010). Liderazgo Pedagógico Instruccional. Editorial Nuevo Mundo. México.

23. **Quincho Lorenzo, F. (2014).** Ensayo: Los procesos pedagógicos en una Sesión Aprendizaje. (Segunda Especialidad en Acompañamiento Pedagógico en el Marco del Pela. Universidad Peruana Cayetano Heredia – Facultad de Educación). Recuperado de: <https://es.slideshare.net/felixquincholorenzo/los-procesos-pedaggicos-en-la-sesin-aprendizaje>
24. **Rico Molano, Alejandra Dalila (2016).** La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Sophia 12 (1): 55 – 70.
25. **Rosales Ortiz, Rosa (1997).** Estilos de dirección y clima organizacional. Revista de ciencias sociales N° 77. Fundación Dialnet. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4585306>
26. **Távora Fernández, Maritza. (2007).** Reformas en la Gestión Educativa Latinoamericana. Editorial Nuevo Mundo. México.
27. **UNESCO. (2006).** Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema Educativo. Madrid.
28. **UNESCO-OIE (2005)** La conceptualización de la UNESCO sobre calidad: un marco para el entendimiento, el monitoreo, y la mejora de la calidad educativa. Herramientas de Formación para el Desarrollo Curricular 1.1.3 P SPA. Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/COPs/Pages_documents/Rsource_Packs/TTCD/sitemap/resources/1_1_3_P_SPA.pdf
29. **UNICEF (2000).** Definición de Calidad de la Educación. Documento No. UNICEF / PD / ED / 00/02. Disponible en línea: https://www.educandose.com/wp-content/uploads/2017/08/QualityEducation.en_es-1-watermark.pdf
30. **Veciana José María. (2002).** Contextos de la Gestión Educativa. Madrid.

PÁGINAS WEB

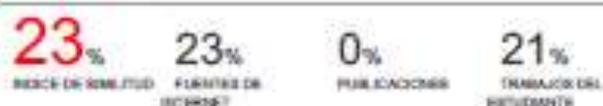
1. **Evaluación y Calidad de la Gestión Educativa:** <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm>.
2. **Proyectos de Municipalización de la Gestión Educativa:** <http://www.minedu.gob.pe/>

3. municipalizacion/Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación

(IIPE): <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/>.

PROCESOS PEDAGÓGICOS QUE DIFICULTAN EN LOS ALUMNOS DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO EL DESARROLLO DE SUS CAPACIDADES.

APUNTES DE INVESTIGACIÓN



FUENTES FUENTES

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo de estudiantes	7%
2	e-spacio.uned.es Fuente de Internet	2%
3	web.icsppchimbote.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo de estudiantes	1%
5	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
7	Submitted to UNILIBRE Trabajo de estudiantes	1%

8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	1%
10	lesppgranpajaten.edu.pe Fuente de Internet	1%
11	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	1%
12	lespphoancane.edu.pe Fuente de Internet	1%
13	Submitted to Ailat Universidades Trabajo del estudiante	<1%
14	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
15	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
16	edoc.pub Fuente de Internet	<1%
17	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
18	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1%
19	docplayer.es Fuente de Internet	<1%

