

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



La gestión educativa en el desempeño docente

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

Autor.

Julio Cesar Quenta Choque

PIURA – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



La gestión educativa en el desempeño docente

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

Julio Cesar Quenta Choque (Autor)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

PIURA – PERÚ

2018



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

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Piura, a los tres días del mes de agosto del dos mil dieciocho, se reunieron en un ambiente de la I.E.P. Pontificia, 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. Segundo Alburquerque Silva, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas y Mg. Jorge Luis Artega Salazar (Vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "La Gestión Educativa en el Desempeño Docente", para optar el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa al señor JULIO CESAR QUENTA CHOQUE.

A las ONCE horas CUPRENTA 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, BERTHA ADELGUIZA VÁSQUEZ VEGA queda APTO, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las DOCE horas con CERO 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. Segundo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado

Mg. Jorge Luis Artega Salazar
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A Dios porque por darme la dicha de la vida

A mí padres, esposa e hijos, por su apoyo incondicional y las horas que no estuve con ellos

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I.....	9
LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	9
1.1. ¿Qué es la gestión educativa?	9
1.2. El concepto de gestión y sus cambios	10
1.3. Características de la gestión educativa.....	11
1.4. La Gestión Educativa y sus desafíos	12
1.5. La Gestión Integral.....	13
1.6. Gestión en la Institución Educativa.....	13
1.7. Criterios para lograr una buena gestión	15
1.8. Principios de la gestión	16
1.9. Procesos de gestión	20
CAPÍTULO II	22
EL DESEMPEÑO DOCENTE	22
2.1. El desempeño docente.....	22
2.2. Importancia de la gestión y el desempeño docente	22
2.3. El docente en la educación actual	23
2.3.1. Mediador	24
2.3.2. Orientador.....	25
2.4. Evaluación del desempeño docente	26
2.5. La evaluación del desempeño docente y sus funciones.	28
2.6. Modelos de evaluación del desempeño docente	29
2.6.1. Modelo centrado en el perfil del maestro	29
2.6.2. Modelo centrado en los resultados obtenidos.....	30
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS CITADAS	34

RESUMEN

Con esta investigación se pretende conocer y dilucidar algunos conceptos importantes del trabajo docente, con el fin de poder aplicarlos en la labor diaria de los docentes como es el aprendizaje de los alumnos, y de los jerarcas o directivos de turno.

En la calidad educativa hay varios factores que puede afectar, y si podemos gestionar esos factores de manera adecuada, podemos aportar en cada institución educativa en búsqueda de la calidad educativa, que no solo logra la institución sino también al desempeño docente, entonces vamos a concluir que una buena gestión educativa permite un buen desempeño docente.

Palabras Claves: Gestión, desempeño, docente.

INTRODUCCIÓN

Los problemas como aciertos que exigen cambios en las instituciones educativas, en la parte pedagógica o administrativa, para responder a los usuarios en sus necesidades, y a la sociedad (actualmente exige una educación de calidad). Podemos notar que, si una institución educativa tiene buenos aprendizajes en sus alumnos, es porque tiene en sus docentes, buenos desempeños, pero estos desempeños “buenos” sólo nacen de por sí, o son producto de una buena gestión educativa, vamos investigar e indagar al respecto.

En esta investigación, vamos a definir rendimiento como el trabajo que realiza el docente en aula, por otro lado, también es para poder buscar formas o métodos de solución a sus problemas, además fomentar su desarrollo personal. Puede haber otras concepciones respecto al término desempeño, por ejemplo, en el mundo de los negocios o empresarial, entonces podemos considerar como al sector educación como una empresa y a sus empleados, a los docentes que trabajan en ella.

En este estudio hemos considerado cuatro capítulos: El Capítulo I, vamos a definir y aclarar sobre la gestión educativa, cambios del concepto en el tiempo, la gestión integral, el manejo en las instituciones educativas, procesos y principios de gestión.

Luego más adelante, estudiaremos el Capítulo II, se hace referencia sobre el desempeño docente, la importancia en la gestión, rol del docente, evaluación del desempeño, funciones y modelos

Este trabajo tiene por OBJETIVO GENERAL: Comprender la importancia de la gestión educativa en el desempeño docente; en esta investigación nos planteamos los siguientes OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Conocer el marco conceptual de la gestión

educativa relacionada con la labor docente; también 2. Conocer el marco conceptual del desempeño docente en función de la gestión educativa

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN EDUCATIVA

1.1. ¿Qué es la gestión educativa?

La palabra gestión educativa ha sido fuente de estudio por diferentes autores han brindado diferentes conceptos.

El desarrollo de la administración, ha brindado como producto la gestión, que está a merced innumerables cambios del mundo a través del tiempo, de las sociedades y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico (Alvarez, Ibarra, & Miranda, 2013) . Por consiguiente, el término Gestión Educativa está relacionada por las decisiones políticas educativas, y en relación de su contexto local, regional y nacional

Martí (2005), nos ayuda a conceptualizar Gestión Educativa y afirma que son todas las herramientas que ofrece la institución educativa, sea económico, administrativo, pedagógico, u otros medios para hacer realidad los objetivos propuestos.

Carrillo (2002) define Gestión Educativa como una función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de realidades sociales, que faciliten a actores educativos forjarse en su plenitud, responsables, eficientes, capaz de realizar sus proyectos personales como sociales por el desarrollo de su sociedad o entorno.

1.2. El concepto de gestión y sus cambios

Antiguamente el término gestión no era muy conocido en el campo educativo, o sea, no se escuchaba la palabra “gestión de la educación”, todo esto porque la palabra gestión se le asignaba como un término relacionado en el ámbito empresarial.

Una sociedad que ha sido gestionada por años de una manera, no puede ser gestionada de la misma manera después de 10 años, cuando su sociedad evoluciona, su política de gobierno, economía, personas, etc. Cambian de estilo de vida, porque aparecen nuevas formas de realizar “tratos” entre personas sea por las revoluciones y transformaciones. En educación esta “evolución” del concepto gestión, está tomando en consideración el trabajo del director como transformador y líder pedagógico.

Casassus (1997) considera que, con la nueva sociedad, nuevas maneras de conducción del mundo aparecen nuevos actores sociales, nuevos sectores de producción, nuevos líderes políticos, nuevas instancias de gestión entre otros aspectos; también considera una nueva política educativa en función de los aprendizajes de los estudiantes, el aprendizaje de estos conocimientos o conductas, no es solo trabajo de los maestros y compañía dentro de la institución. Todo estos aspectos desarrollan una transformación institucional de cualquier empresa, sea comercial, educativa, político.

El fenómeno mencionado líneas arriba, se puede observar, en las nuevas instancias de gestión, el Ministerio de Educación está brindando autonomía a las instancias por debajo, pero todavía tenemos a un gobierno central como el Ministerio de Educación que rige la educación peruana, luego Gerencias Regionales de Educación, y además, Unidades de Gestión Educativa Locales, todo estas instancias conlleva muchas responsabilidades que se hacen complejas, por este motivo que empieza y no se puede negar la necesidad de tener una manejo y capacidad de gestión educativa. Con esto vemos que, para

poder controlar tantas instancias de gestión, es necesario una gestión educativa logre manejar y tener la capacidad administrar todas las gestiones necesarias.

Namo De Mello citado por Lavín y Del Solar (2000) señala que para poder superar los problemas educativos, es necesario hacerlo uno mismo, ya que conocemos nuestra realidad, potencialidades y deficiencias, para hacer mejor una gestión educativa, que responda a los intereses de la sociedad. Además, añade que toda gestión debe tener como punto de partida y punto de llegada a la escuela.

Pilar Pozne citado por Lavín y Del Solar (2000) sostienen que gestión escolar acciones, planes, programas que buscan los directivos docentes para que su institución educativa logre su objetivos trazados..

El objetivo primordial de una Gestión Escolar es transversal y dirigido fundamentalmente al aprendizaje de los estudiantes.

1.3. Características de la gestión educativa

Citaremos a Carrasco (2002, págs. 46-47), quien menciona las siguientes características:

a) Se considera como un proceso dinamizador

Al ser un conjunto de procedimientos y técnicas la gestión educativa, hace posible no solamente la conducción de las empresas e instituciones educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio de innovación.

b) Se considera como un proceso sistemático

Los instrumentos, métodos, procedimientos y técnicas de gestión, todos relacionados, para ayudar a las instituciones educativas a lograr sus objetivos trazados en su Proyecto Educativo Institucional.

c) Se le considera como un proceso flexible

Las estrategias, métodos y técnicas, posee una gran flexibilidad, en tanto, se puede adaptar a las diversas realidades y contextos sociales propios de una localidad (que rodea una institución).

d) Se sustenta más en la coordinación que en la imposición

La coordinación es un instrumento clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, La buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.

1.4. La Gestión Educativa y sus desafíos

Los desafíos que encontramos en las gestiones educativas se pueden dar en la mencionada “centralización” de sistema educativo, por tanto, vemos que en estos tiempos actuales se avivan las concepciones de descentralización, este movimiento social apoya a la intención de mejorar las gestiones educativas, que manera local y conociendo los contextos reales de su situación puedan ofrecer a su comunidad el servicio educativo necesario.

Pero esta necesidad de descentralización parece estancada, pero aún se sueña poder llegar a una realidad con total autonomía.

De modo que, lo que sucede en nuestro contexto social, debemos de tomarlo en consideración, para poder articularlo a nuestras aulas, para que sea un bien propio de nuestra realidad y utilizarlo en bien de nuestra localidad y su progreso, caso como ejemplo Cusco su alta tasa de turistas lo empuja al aprendizaje del idioma inglés.

1.5. La Gestión Integral

En una Institución Educativa normal se puede considerar varias actividades: todo planeado en su PAT (Plan Anual de Trabajo), su administración, otras como las que realizan una sociedad todas las gestiones municipales, provinciales, regionales, centrales, etc. pero no solo podemos considerar las relaciones institucionales entre la sociedad y su actores (ciudadanos), o escuela y docentes, también podemos considerar como gestión la práctica cotidiana entre estos, como los proyectos que buscan mejorar las condiciones de vida de la comunidad, así como el bien de la institución educativa..

El término Gestión Integral, puede considerarse como una herramienta que se hacen los directores, este con un fin de poder ayudar y colaborar a las Instituciones Educativas, los líderes educativos (directores) hacen gran esfuerzo para poder promover desde los pequeños y grandes proyectos educativos destinados a poder ampliar, y ofrecer a sus estudiantes aprendizajes pertinentes. Así, como se instaura las aulas de reforzamiento, mejoramiento de infraestructura, colocación de mallas, instalación de aulas pres fabricados en caso de emergencia, bibliotecas digitales, proyectos de lucha con el consumo de drogas, entre otros más.

En este sentido la Gestión Integral de la Educación pretende ofrecer diferentes herramientas a los docentes, para que ellos puedan ofrecer mejores servicios educativos dentro de sus posibilidades, para obtener los aprendizajes competentes, además que puedan ser parte del sistema educativo, se sientan identificados como docentes por vocación y reflexionen en su quehacer profesional, lo importante que es para el avance de la localidad y hacer cumplimiento de su Proyecto Educativo Institucional.

1.6. Gestión en la Institución Educativa

Rojas (2010), en su estudio menciona algunos conceptos importantes del significado sobre gestión educativa.

La institución educativa liderado por el directo y los agentes educativos realizan un sistema de acciones, para poder lograr objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional, a todo este procedimiento se le considera Gestión Educativa.

Los objetivos estratégicos se deben de lograr y hacer realidad en un tiempo determinado, y todos estos pasos se deben de contemplar en un plan.

Los objetivos de una Institución Educativa, deben de estar en un plan y toda gestión debe de tener un Proyecto Educativo Institucional.

Según Arenas Arana, M. E, (1998), afirma que una Gestión Educativa se pueden encontrar dimensiones variadas para su aplicación, como los procesos de gestión, como: planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, útiles para el correcto trabajo educativo, estas acciones son:

Planificación:

La autora citada lo menciona como una serie de pasos sistematizados, y que se realizarán para llegar a los objetivos determinados, utilizando todos medios y recursos que cuenta la institución educativa.

Organización:

Alvarado Oyarce, nos aclara que la organización clasifica las actividades, y las responsabiliza a los diferentes actores educativos, para que puedan ejecutar los planes del PAT, que mostrarán paso a paso a los logros de PEI.

Dirección:

El autor Calero Pérez, M, en sus estudios afirma que la este proceso permite manejar a los agentes educativos, orientarlos en búsqueda de los objetivos.

Coordinación:

Alvarado Oyarce, O, en sus estudios aclara que este proceso es una técnica inherente para la función de dirección, sirve de herramienta de apoyo a las instituciones educativas.

Control:

En los estudios de Calero Pérez, M, afirma que las acciones se pueden corregir, si alguna actividad programada no se realiza de manera eficiente es necesario el control.

1.7. Criterios para lograr una buena gestión

Del mismo modo, Rojas (2010), sistematiza algunos criterios para una buena gestión:

Arenas (1998) nos dice que una institución educativa con una buena gestión, debe contar con cuatro criterios que se puede considerar en estas cuatro palabras: Conducir, Desarrollar, Conseguir y Evaluar, que aclaramos en cada uno luego de hacer una lectura:

- a) Como toda institución educaba busca fomentar y crear ambientes para la formación integral de los estudiantes, por tal razón, el director (en este caso) debe de CONDUCIR estas acciones.
- b) Las metas planteadas de la conducción, para que se hagan realidad, tienen que DESARROLLARLO en un clima respeto y tolerancia entre los agentes de la institución educativa, dicho sea, director, subdirectores, docentes, personal administrativo, personal de limpieza, etc.
- c) Si ya contamos con la conducción del director, luego tenemos acuerdo de los agentes educativos, basado en respeto, tolerancia en un clima democrático, pero ahora necesitamos el tercer criterio basado en CONSEGUIR que cada agente educativo cumpla con su función para lograr los objetivos.

- d) Luego, como parte final de estos cuatro criterios tenemos que EVALUAR los resultados, ver donde se ha fallado, donde nos ha faltado más compromiso, encontrar las falencias y realizar acciones para corregir y mejorar.

1.8. Principios de la gestión

Según Arenas (1998), estos principios son:

- a) Gestión Centrada en los Alumnos. El único fin de la educación que tiene las instituciones educativas son los aprendizajes de los estudiantes y todos los esfuerzos y acciones deben de estar enfocadas a este objetivo. El Proyecto Educativo Institucional, debe de proponer este objetivo y debe de encaminar hacia dichos objetivos: la organización, las reglas, los procedimientos, etc.
- b) Jerarquía y autoridad claramente definidas. Las funciones de un director en la institución educativa son: dirige, ordena, a los actores de la educación. También permite darle una organización y cumplimientos de funciones a cada agente educativo.
- c) Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones. Para relegar responsabilidades a cada agente educativo sea docente, grupo de docentes, personal administrativo, etc. y luego entregar sus resultados.
- d) Claridad en definición de canales de participación. Los agentes educativos (director, docentes, personal administrativo, personal de servicio, etc.) deben saber hasta donde llegan sus funciones para hacer realidad las metas de la institución, que deben estar definidos en un documento. Cada agente educativo conoce hasta donde llega sus funciones (formas, momentos) para poder lograr los objetivos institucionales
- e) Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o Especialización. Cada agente o personal tiene competencias a considerar en su lugar de trabajo o en sus funciones que mejor rinda, para poder contar mayor rendimiento de trabajo, y con esto tenemos el mejor funcionamiento de la institución.

- f) Coordinación fluida y bien definida. Como cada instancia tiene sus funciones que cumplir, y para dar un mejor servicio a sus clientes, debe ser fluida y rápida.
- g) Transparencia y comunicación permanente. Como toda función es realizada por agente o agentes de una institución, además es sabido sus resultados deben ser considerados público para todos los actores educativos de dicha institución, es por ellos es necesario contar varias maneras de comunicar, y evitar malos entendidos, sospechas de malos manejos.
- h) Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo. Toda gestión cuenta con mecanismos de control y evaluación para poder verificar el rendimiento de los agentes en una institución, y así poder realizar medidas correctivas.

En tanto, para las instituciones educativas citamos a Farro. (1998) para definir:

- a) Principio de la misión educativa. Se hace a través de una institución que realice los aprendizajes en los estudiantes, o un individuo que trabaje en la enseñanza. Para poder obtener resultados positivos necesitamos que los objetivos sean bien organizados y que sean objetivos realizables y no fantasiosos, y además deben de ser objetivos que se complementen entre ellos además deben tener periodos de tiempo.
- b) Principio de unidad. Toda organización sea educativa o no, deben de tener los mismos objetivos, todo el personal debe saber hacia dónde ir. Para que una institución obtenga resultados positivos los agentes de dicha institución desarrollen actividades que apunten al mismo sentido; que los aprendizajes que cada docente ofrezca a la institución sea en beneficio común.
- c) Principio de competencia o especialización funcional. Se menciona dos palabras en este apartado, capacidad y competencia en una institución; capacidad entendida como facultades y posibilidades brinda nuestra institución educativa, a favor de los alumnos; la competencia se le atribuye a un conjunto de atribuciones que se otorga a sus distintos órganos, en sentido del criterio de gestión más eficiente.

- d) Principio de jerarquía o de autoridad. No se puede hablar de autoritarismo de funciones del director sobre los otros actores, en una buena gestión, sin dejar de ser líder, debe entenderse buena gestión a una institución con ambientes adecuados, de confianza para laborar, Todos deben de conocer sus deberes y derechos, leyes y normas que rigen a la institución.
- e) Principio de coordinación. Según Henry Fayol afirma un clima laboral es bueno en una institución, si en la institución conviven todos en armonía, tiene buenos resultados en sus objetivos estratégicos; esto consiste en el papel del líder, donde otorga funciones a cada agente educativo en un lugar donde pueda brindar su trabajo al 100% sin presiones ni recelos. Cuando existe una relación entre el líder y los actores educativos con un clima adecuado, se puede dar coordinaciones que mejoran los servicios de la institución; junto con las coordinaciones entre actores educativos se pueden repartir diferentes objetivos estratégicos planteados en su Proyecto Educativo Institucional, así como otros que aparecen en el avance de las actividades programadas; muchas metas a veces no son posible ejecutarlo, a veces es necesario apoyo de otros agentes, por esto es que las actividades deben de estar bien distribuidas desde un inicio, para que los trabajo sean simétricamente compartidas y coordinadas.
- f) Principio de liderazgo eficaz. Los líderes tienen bagaje de características que no es similar con la de un jefe, tiene que ser dinámico, empático, motivador, entre otros, este líder tiene que guardar una serie de valores entre los demás, que cae bien a todos, donde todos aceptan las responsabilidades otorgadas y las cumplen, el líder es una persona que motiva a sus trabajadores a obtener resultados para la institución, la persona que no sólo logra objetivos en su institución sino que además ante problemas dentro de la suya, realiza y propone soluciones para superarlos, es considerado un líder.
- g) Principio de participación. Como toda institución es necesario el apoyo de los agentes educativos, para aumentar su compromiso, deben de realizar jornadas de reflexión o capacitaciones.

- h) Principio de toma de decisiones estratégicas. En este proceso importante del área de administrar una institución, además, ¿sólo es tomar cualquier decisión al azar?, no, es tomar una decisión, en base a todo un análisis de casos, un análisis de la realidad, además es considerar antecedentes o comparaciones con otras instituciones que hayan pasado una situación similar, para luego entre varias opciones o alternativas a tomar para el logro de los objetivos estratégicos, ya luego de la elección viene la fase de verificación o análisis de resultados.
- i) Principio de planeación estratégica. Un planeamiento estratégico, es lo que todas las Instituciones Educativas deben de contar, en este documento de contar los objetivos estratégicos a lograr a corto, mediano y largo plazo, sea entendido como planes, programas, capacitaciones, entre otros, Como todos estos planeamientos son de importancia para lograr los aprendizajes de los estudiantes, esto debe estar a cargo en su conducción por el director.
- j) Debe alcanzar a cada nivel de la organización. Para esto la estrategia debe ser propuesta a los actores educativos de la institución, además debe de ser tolerante a los cambios que puedan generarse en el tiempo.
- k) El juicio, la experiencia, intuición y discusiones bien orientadas constituyen la clave del éxito. Como en todo proceso se aprende, y en el tiempo las circunstancias cambian, en el planeamiento estratégico también se realiza el aprendizaje con los diferentes obstáculos que encontrarán y que permite su mejora constante.
- l) Principio de control eficaz. Este es un estudio formativo donde luego de observar resultados en el tiempo permite al líder tomar consideraciones o medidas correctivas para optimizar los resultados. Se puede considerar de una institución educativa, como encargados a realizar este tipo de control al director, pero también se puede delegar funciones como a los sub-directores, y estos supervisores deben de coordinar sus acciones para que realicen bien sus funciones de control. Por otro lado, también se puede contar con el control administrativo que apoya a retroalimentar informaciones, realizar seguimientos de los desempeños de los actores, determinar sus falencias y errores (con el fin de mejorar), además de apoyar el logro de los objetivos

estratégicos, así como brindar todos los medios. El director debe ser capaz de manejar varios tipos de información para mejorar futuras decisiones en su periodo.

1.9. Procesos de gestión

Para Arana, M. (1998), menciona: el planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, son parte del proceso de gestión para la una eficiente gestión educativa.

Si deseamos que los objetivos institucionales del Proyecto Educativo Institucional, es necesario enrumbar pasos sistematizados, tal que, en su conjunto formar un proceso cíclico, todo empieza con la planificación, luego haciendo uso de todos los medios que la institución dispone, para luego ejecutar las acciones planificadas, luego de esto viene el análisis de los resultados y debemos evaluar, que consta un nuevo punto de inicio para empezar una nueva planificación ya con la información de los errores cometidos en el anterior proceso, con eso el nuevo inicio queda totalmente corregido o mejorado.

En los estudios de Sovero (1998), afirma que los procesos de gestión en la Institución Educativa son:

- a. Planificación: Este proceso consta de tres fases (programación, ejecución y evaluación curricular), que empieza cada inicio año escolar, es un trabajo consensuado entre todos los actores educativos.
- b. Organización escolar, Supervisión y Materiales. Hacemos la distribución en función de recursos, ambientes de la institución, jornadas de trabajo, uso de las instalaciones, entre otros, a cada agente educativo y así realicen sus trabajos de manera óptima.
- c. Manejo de personal: Es el monitoreo, supervisión y evaluación pedagógica. En la gestión de la educación, este aspecto es importante, pues debemos ver qué forma afecta a los objetivos institucionales; además, las

coberturas de las plazas docentes de una institución son consideradas y evaluadas con estándares de calidad por el ente encargado (MINEDU).

- d. Financieros y materiales, relaciones con la Comunidad: Con los nuevos enfoques de escuela, maestro y comunidad, debemos que buscar un nexo entre maestro, escuela y sociedad.

CAPÍTULO II

EL DESEMPEÑO DOCENTE

2.1. El desempeño docente.

Al referirnos sobre el “desempeño” hablamos al ejercicio práctico de una persona que realiza sus obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio.

Este término nade de diferentes aspectos que lo definen. De manera simple la palabra desempeño, nos lleva a imaginar una acción, este término acción del docente son enseñanzas o prácticas inherentes a la profesión docente. (Martínez & Lavín , 2017)

Para aclarar el concepto se identifica que éste toma sentido en relación a los componentes que recibe, tal como puede haber una manera de juzgarlo; está claro que un buen desempeño es el opuesto a un mal desempeño, pero el que prevalece en las descripciones de este concepto, es el buen desempeño, son las conductas esperadas que realice el docente su trabajo diario.

2.2. Importancia de la gestión y el desempeño docente

Una organización debe de realizar evaluaciones de desempeño a sus productores, si sabemos estos resultados, podemos determinar quienes producen en calidad sus servicios, e igual forma en el docente podríamos determinar quien ofrece buenos servicios (estrategias de enseñanzas).

Si miramos a la escuela como una empresa productora de servicios educativos, por lo mismo, su primera preocupación debe ser los servicios y productos que ofrecen sus productores, el servicio educativo que son profesores o docentes. En las Instituciones Educativas, para gestionar un buen desempeño, los encargados directos son los directores y el personal jerárquico. Si obviamos este proceso, indudablemente, no está interesado en mejorar los servicios que ofrece a sus usuarios públicos o clientes privados.

2.3. El docente en la educación actual

El docente tiene un rol innato, formador de nuevas generaciones, ejemplo de ciudadano, que debe de realizarlas dentro de la institución educativa, como docente, y como ciudadano ante la sociedad.

Las personas son contratadas para desempeñar una función relacionada a sus competencias, entonces las instituciones y los servicios que brindan son producto de los empleados. Ante esto según Antúnez (2000) afirma que un rol es un conjunto de características o comportamientos que, de ocupar una o un conjunto de personas dentro de un grupo, entonces como ciudadano dentro de la sociedad de un docente debe ser el adecuado.

Por otro lado, Lafrancesco (2004), Señala que la función del directivo no solo está en la parte administrativa y, sino que también es parte de lo pedagógico, por tanto, debe integrarse con los docentes de aula y buscar espacios de reflexión.

Ahora un maestro que está inmerso en los nuevos paradigmas educativos, orienta que los estudiantes adquieran conocimiento científico, y es tolerante a las críticas constructivas de los estudiantes, es además dinámico en su planificación para poder realizar sesiones de aprendizaje interesantes y motivadoras.

2.3.1. Mediador

Este docente es el director técnico de un equipo de estudiantes, es quien maneja los ritmos de aprendizaje y los alumnos realizan los trabajos encargados. Este docente busca que los alumnos trabajen de manera colaborativa y cooperativa entre sus estudiantes donde solo va orientando y proponiendo alternativas de solución. El docente mediador es el mediador de los contenidos y los estudiantes, además es el punto medio de comunicación entre ellos, busca que sus estudiantes descubran los aprendizajes.

León (2014) afirma que las funciones docentes como mediador, son:

- El docente realiza trabajos colaborativos entre alumnos formando parejas o grupos que intercambian ideas, formas de solucionar problemas, entre otros, además propicia que todos los integrantes aporten en la solución de los problemas.
- El docente al ser solo un nexo entre contenido y alumnos, hace construir a los alumnos sus propios aprendizajes, convirtiéndolos en autónomos en su trabajo.
- El docente capacitado cuenta con estrategias para el desarrollo de aprendizajes significativos, haciendo que los alumnos busquen la solución de los problemas.
- Fomenta la creatividad de los alumnos, al estar en pares o grupos y estar atentos a otros tipos de solución, intenta modificar la forma de solucionar.
- Forma a los alumnos con valores, como tolerancia, cooperación, solidaridad, empatía, humildad de su conocimiento, entre otros que podemos considerar.
- Desarrolla capacidades de integración entre sus alumnos de manera afectuosa, tolerante, etc. Además de desarrollar las habilidades comunicativas al poder debatir ante sus compañeros, y defender su postura, Además el docente brinda la confianza en sus estudiantes con su forma de “mediar” entre contenido y alumnos.

- El docente propone evaluaciones metacognitivas, reflexionar sobre sus métodos de solución y aprendizaje es bueno para los estudiantes, para que pueda replantear otros tipos de soluciones, para que valore el avance que puede tener en su auto aprendizaje, respetando y conociendo su ritmo de aprendizaje.

2.3.2. Orientador

La tutoría tiene una función de apoyo y acompañamientos a los estudiantes, es una labor docente que acrecienta su rol actual de orientador que traspasa las aulas. Esta función docente (o rol) en tiempos actuales, invita a no solo dar el apoyo a nuestro estudiante en su desarrollo cognitivo, sino más bien apoyarlo en su desarrollo personal, como social, cada estudiante trae problemas de su familia, Los docentes tenemos esta función y se le da el nombre de tutoría escolar, que implica poder brindar la confianza para que nuestros estudiantes se apoyen en una persona adulta para orientar a sus soluciones.

El rol orientador del docente, además de lograr el aprendizaje del alumno, tiene que ayudar y orientar el desarrollo de la personalidad, ofreciendo de integrar al proceso a padres de familia, también la docente conversa e informa a los padres de familia respecto al avance de su hijo, también puede realizar charlas y talleres a los padres de familia e hijos para buscar el mejor desarrollo integral. Esto se encuentra normado por el Ministerio de Educación desde 1987.

El rol orientador del docente debe fomentar en su alumno la atención como persona, además debe considerar las necesidades, características e intereses de sus estudiantes, fomentando que se identifique como persona y hacerle sentir parte importante de una sociedad, así como realizar todas las gestiones para que pueda desenvolverse cuando termine su educación básica.

Como docentes con rol orientador debemos reflexionar y asumir responsabilidades y compromisos de nuestra labor al cargo de jóvenes que

serán el futuro de la nación. Además, debemos asumir esta labor tan importante de manera colectiva en una institución, pues vista de otro lado, individualmente podemos caer en la sensación de frustración y soledad en nuestro trabajo como orientador, pues es un problema que no solo debe recaer en el docente, que a esa edad sufre grandes cambios físicos y psicológicos, entonces se debe de orientar, motivar, dirigir a los jóvenes hacia el desarrollo de competencias que puedan ayudar a su desarrollo personal.

2.4. Evaluación del desempeño docente

Las evaluaciones del docente, pasan a ser evaluaciones de desempeño, que quiere decir una evaluación dentro del aula, con la práctica cotidiana en su salón con los estudiantes (antiguamente solo era una prueba teoría), Pero tampoco considera aspectos como metodologías ni enfoques educativos (Ministerio de Educación, 2017)

Veloz (2017), respecto a la evaluación de desempeño profesional que es un proceso para la recoger datos, analizarlos, sacar resultados y conclusiones sobre el trabajo docente, trabajo que no solo se reduce a la labor física sino también a la afectiva y emocional en relación con sus alumnos, y comunidad educativa.

Dentro del aula el docente debe demostrar que cumple con una serie de competencias, que son evaluadas por un observador, además, en la evaluación se debe cumplir con parámetros u obligaciones basado en su práctica de manera eficiente. Esto se le denomina “evaluación de desempeño docente”.

Necesidad de una evaluación docente

Parar poder responden a una sociedad exigente con el aprendizaje de calidad, es necesario evaluar a los docentes.

Esta evaluación debe de realizarse con conocimientos de los agentes educativos, y de forma democrática realizar análisis sobre los criterios a evaluar en las rúbricas de evaluación, de esta manera se evita problemas.

Se puede utilizar de distintas maneras la evaluación, como un refuerzo (positivo) o un castigo (castigo), como positivo podemos hacer crecer la autoestima del docente, su realización profesional, por el lado negativo, como vemos actualmente, con recelo, creyendo que es instrumento de despido.

Citaremos a Luis Bretel (2002), para responder a la pregunta: ¿Una evaluación de desempeño docente, es útil?, analicemos sus respuestas:

- a. Los docentes deben ser actualizados en su quehacer, necesitan de capacitaciones y actualizaciones, para poder mejorar lo que hace en aula, pero capacitaciones acordes a los tiempos actuales, porque con el tiempo las formas de enseñar cambian, entonces el docente también debe cambiar sus métodos en la enseñanza, utilizando los nuevos recursos (ahora por ejemplo las ITC) que le ofrecen, por esto es importante evaluar su trabajo, ajustado las condiciones y necesidades del docentes para motivar su crecimiento profesional.
- b. Los instrumentos de evaluación (rúbricas) deben ser conocidas por los agentes educativos, en especial por los docentes, y deben de permitir una auto y coevaluación.
- c. Hay que promover diseñar instrumentos de evaluación de manera democrática contando con los agentes educativos, alumnos, docentes, padres de familia, etc,
- d. Por el lado institucional, al conocer la realidad de las competencias docentes, permite a las autoridades proyectos educativos nacionales, regionales y locales.
- e. Luego de hacer la evaluación, los resultados pueden ser servir de orientación a las Universidades y Pedagógicos para formar docentes actualizados (en estos tiempos con la era digital).
- f. Los resultados obtenidos por los docentes, serán punto de inicio para mejorar año a año en su desarrollo profesional.

- g. Actualmente se consideran (los resultados de las evaluaciones) para poder ascender a escalas superiores, del mismo modo que mejoran sus sueldos, todo esto como política meritocrática.
- h. A los mejores resultados en su evaluación les corresponde mejores sueldos (meritocracia), pero también se incentiva a mejores resultados, tienen mayor escala en su carrera docente, y esto le permite poder llegar a dirigir instancias de gestión sea Institución Educativa, UGEL o GREMO.

Pero, además podremos realizar la siguiente pregunta, ¿Bajo qué criterio se realiza la evaluación docente? ¿Cuáles son los procedimientos para evaluar el desempeño docente?

El Ministerio de Educación, está realizando la evaluación de desempeño docente por medio de las Rúbricas de Evaluación, que consta de 6 desempeños a ser observados.

2.5. La evaluación del desempeño docente y sus funciones.

Si se quiere realizar una evaluación de desempeño docente en una institución, tal vez la primera pregunta sea: ¿Para qué voy a evaluar?, bueno según cada docente, lo puede de recibir de diferente manera, como hemos mencionado líneas arriba puede ser tema de recelo, forma de despido, desarrollo profesional, entre otros, por eso es importante la opinión de los involucrados (docentes) desde el principio.

De no considerar a los docentes, puede generar clima de rechazo y resistencia, además no podemos realizar esta evaluación de manera apresurada, es bueno realizar los instrumentos y luego, hacer ensayos si estos instrumentos realmente son confiables en su aplicación, porque de no ser así, puede provocar molestias e insatisfacciones, que puede afectar su rendimiento en sus sesiones de aprendizaje, en vez de buscar la mejora con la evaluación, haríamos lo contrario.

2.6. Modelos de evaluación del desempeño docente

La investigación pedagógica y educativa ha identificado algunos modelos de gestión, además de su correspondiente evaluación. Vamos a revisar una serie de modelos sobre las gestiones y la evaluación del trabajo docente (desempeño docente), el cual son los siguientes:

2.6.1. Modelo centrado en el perfil del maestro

Se busca un perfil docente (rasgos y características), basado previamente en un docente ideal, donde nuestro docente evaluado debe coincidir con este docente “ideal”.

Para determinar estas características se puede realizar con encuestas a diferentes grupos como por ejemplos padres de familia, alumnos, directivos u otros, sobre cómo debe de ser un buen docente, de ahí podemos evaluar por medio de observaciones directas de su labor diaria, y bajo esos “ideales” de docente con una rúbrica, se sabrá si tiene buenos o malos resultados.

También se implementan preguntas en forma de cuestionarios, mediante un agente externo al proceso enseñanza aprendizaje dentro del aula, y a docentes, alumnos, padres de familia, etc.

Para este tipo de evaluación se considera el aspecto democrático, porque permite la participación de los agentes educativos, desde su elaboración (rúbrica).

Pero también es rechazado y recibe críticas las rúbricas de evaluación, como los siguientes:

Se afirma que la clase de docente “ideal” que busca las rúbricas no existe, ya que busca manejar rasgos o características que no se pueden manejar en los estudiantes (como los problemas propios de cada uno).

Se puede dar una evaluación a favor o en contra por los encargados a evaluar, por motivos personales, lo cual genera subjetividades.

2.6.2. Modelo centrado en los resultados obtenidos

En este modelo lo que se busca como resultados de desempeño docente, son lo aprendido por los alumnos de parte del trabajo docente en un tiempo determinado.

En este tipo de evaluación es exigente en cuanto al trabajo docente que debe reflejarse en los aprendizajes de los alumnos. Los que defienden este tipo de evaluación afirman, los criterios que debemos fijarnos en la evaluación de desempeño docente, no es solo mirar el trabajo docente, sino ver los aprendizajes que produce su trabajo.

Con este modelo de evaluación, que será esencial en el trabajo docente, descuida otros aspectos importantes que trae el alumno fuera de este proceso aprendizaje, como puede ser emociones y problemas de la familia.

Pero desde un punto de vista docente, como experto en el trabajo sabemos que no solo el trabajo docente logrará los aprendizajes en los alumnos, tal vez sea no en su totalidad, pero hay varios factores que los alumnos traen de su familia que pueden obstaculizar su aprendizaje

2.6.3. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula

Este tipo de evaluación docente afirma que los comportamientos relacionados con aprendizajes de los estudiantes, demuestra su competencia.

Este tipo se basa en crear ambientes y climas adecuados y favorables para que los alumnos puedan lograr aprendizajes.

Este es un modelo antiguo que se aplicaba en los años sesenta aproximadamente con fichas de observación, o escalas de medición de conductas del docente.

Este modelo de evaluación se basa en la observación de conductas del docente, donde una persona observa y realiza apuntes, este modelo es muy criticado porque se basa en el criterio y concepciones de lo que es un docente competente, y este observador puede ser manipulable, y caer en la subjetividad, o puede favorecer o perjudicar, de manera intencional en la evaluación.

2.6.4. Modelo de la práctica reflexiva

Este tipo de evaluación busca más que la evaluación del docente, busca la reflexión supervisada del mismo, para poder mejorar en sus sesiones de enseñanza aprendizaje.

Para Schon (1987), la forma de evaluar en este modelo es reflexionar sobre el trabajo realizado, es buscar los problemas, encontrar y resolverlos, donde juntos a los docentes hacemos mejoras y éstos superan sus deficiencias, además hay que reflexionar sobre los fracasos y los éxitos en la enseñanza, ponerse a pensar en los posibles sucesos si hubiéramos cambiado la metodología o la forma de enseñar. Aunque nos referimos solo en el trabajo docente también podemos considerar otros aspectos que intervienen.

Para este tipo de evaluación se realizan por tres etapas:

La primera es la sesión de observación y registro anecdótico de la actividad.

La segunda es una conversación reflexiva con la persona evaluada (observa), y pasar a preguntar de lo observado, para buscar la mejora en su práctica docente.

La tercera es una conversación de seguimiento que se toman partes de lo conversado en la anterior conversación (o segunda etapa) y si es necesario por el evaluador volver a realizar la observación y registro anecdótico.

Para este modelo debe haber una comisión de supervisión, que trabaje con tiempos y funciones ya establecidos. Pero para esto sería una carga para la institución u órgano encargado, para no hacer más carga administrativa se puede buscar otras alternativas, que pueden ser en casos actuales colegas de mayores escalas o directivos.

Hemos tratado de explicar la gestión educativa relacionada con el desempeño docente, pero recordemos que solo son referenciales, podemos analizar otros modelos y considerarlos, según las ventajas y desventajas se puedan encontrar en otros modelos, o en este, ya lo dejamos en decisión de cada uno.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La gestión educativa tiene como dimensiones regulares y fundamentales la Planificación, organización, dirección, coordinación y control: Y el más importante de todos está relacionada con el liderazgo del encargado forma; es decir el director y sus otras capacidades aplicadas al equipo de trabajo en la institución educativa para el logro de los objetivos.

Si los actores educativos realizan una buena gestión: docentes, directivos, administrativos aportan a logro de aprendizajes en los estudiantes y al trabajo docente.

SEGUNDO: El desempeño docente, es el resultado de un conjunto de evaluaciones e indicadores sobre las labores propias del docente. Su evaluación se basa en dimensiones de su formación profesional, su particularidades psicológicas sobre todo las que tienen que ver con el ámbito interpersonal. Todos ellos en conjunto configuran su desempeño y la calidad del mismo para el docente.

REFERENCIAS CITADAS

- Alvarez, I., Ibarra, M., & Miranda, E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 149-156. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>
- Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Lima: UNMSM.
- Carrillo, S. (2002). La Gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. En Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Educativa en y a través de los Institutos Superiores Pedagógicos-PROFOGED-GTZ. Materiales.
- Casassus, J. (1997). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. *La gestión: en busca del sujeto* (págs. 13-28). Santiago: UNESCO. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>
- Lafrancesco, G. (2004). *Los cambios en la perspectiva etnometodológica*. Magisterio.
- Lavín, S., & Del Solar, S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago: piie. Recuperado el 30 de agosto de 2018, de <https://books.google.com.pe/books?id=3PgXUOYlvBkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- León, G. (2014). APROXIMACIONES A LA MEDIACIÓN PEDAGÓGICA. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 136-155. Recuperado el 13 de agosto de 2018, de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/revistacalidad/article/view/348/249>
- Martí, I. (2005). *Diccionario enciclopédico de la Educación*. Barcelona: CEAC.
- Martínez, S., & Lavín, J. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. *Congreso Nacional de investigación Educativa*, (págs. 1-11). Potosí. Recuperado el 29 de agosto de

- 2018, de
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
Ministerio de Educación. (22 de 8 de 2017). *Evaluación docente*. Obtenido de
<http://evaluaciondocente.perueduca.pe/noticias/en-que-consiste-la-evaluacion-del-desempeno-docente/>
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rojas, D. (2010). *La administración y la gestión educativa* . Obtenido de Monografias.com: <https://m.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa2.shtml>
- Romero, J. (s.f.). *Estrategias del trabajo docente en los centros educativos del distrito Huaura*. Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión.
- Veja, J. (1996). *El aprendizaje en los centros educativos estatales de educación primaria*. Lima.

La Gestión Educativa en el Desempeño Docente

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	documents.mx Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
5	www.scribd.com Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	1%
7	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
8	www.repositorioacademico.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
10	www.mineduacion.gov.co Fuente de Internet	<1%

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 15 words
Excluir bibliografía	Activo		