

# Manual Orientador de Gestión

## Para Directivos de Instituciones Educativas

Liseth María Amaya Medina.

Septiembre 2020.

Nombre de la institución.

Nombre del departamento.

Nombre de la asignatura

2020 por Liseth María Amaya Medina

|  |    |
|--|----|
| Presentación   | 3  |
| Introducción   | 5  |
| Objetivos  | 6  |
| Metodología de los capítulos                             | 8  |
| Capítulo 1 – Introducción a la gestión educativa         | 9  |
| La gestión escolar en la misión que realiza cada maestro |    |
| Señalar el norte   |    |
| Proponer el camino                                       |    |
| Características del Gestor – Rector                      |    |
| A. Presaberes  |    |
| B. Ejercer   |    |
| C. Acercar   |    |
| Capítulo 2 – Dimensiones de la gestión educativa         | 26 |
| Capítulo 3 – Procesos de la gestión educativa            | 42 |
| Capítulo 4 – Instrumentos de la gestión educativa        | 57 |
| Referencia Bibliográfica –                               | 79 |

## Presentación

En el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia considera lo siguiente: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente”<sup>1</sup>. Para cumplir con este mandato, se plantearon los fines de la educación en la ley General de Educación en su artículo quinto.

Allí se le encarga al sistema educativo la formación de las nuevas generaciones, de manera que se garantice el progreso de la nación mediante una educación de calidad. Se contempla la búsqueda de personas capaces de asumir los retos generados por este mundo cambiante y globalizado, incluyendo la formulación de una alternativa de superación de la pobreza y marginación que viven muchas de las comunidades colombianas.

La educación persigue garantizar el acceso al conocimiento, y en esa propuesta se orientan las condiciones de todo tipo pasando por los aspectos económicos, técnicos, sociales y culturales; tomando lo mejor de esos contextos y poniéndolos al servicio e las comunidades y la sociedad. En este orden, sin lugar a dudas existe la intensión, pero no así un procedimiento que pueda garantizar el éxito de la educación considerada de Calidad bajo unos estándares claramente establecidos para actuar sobre ella. Es decir, sabemos – Qué se debe hacer, pero aún no hemos focalizado el Cómo; en este punto encontramos un vacío para esa transición.

Después de revisar la perspectiva anterior es indiscutible plantear una alternativa, resultado de una labor dedicada, a través de los años de experiencia y reconocer esa fisura que existe entre la teoría y la práctica; en lo particular los aspectos relacionados con la vida administrativa y la perspectiva que se tiene desde el componente directivo y sus múltiples funciones; más aún cuando muchas de ellas carecen de las condiciones para que se conviertan en realizables.

Lo anterior nos permite concluir, sin lugar a dudas, que para que el país logre superarse vacío que redundo en los niños, niñas y jóvenes para el mejoramiento continuo (calidad), perspectiva de futuro y equidad; es imperativo contar con un agente que visiona y moviliza la educación en las instituciones educativas. Este *Manual Orientador* requiere del gestor-rector y un equipo de docentes -maestros comprometidos con la transformación para visionar a través de la planificación administrativa hacia los sueños de niños, niñas y jóvenes con su desarrollo académico, político, social y cultural.

## Introducción

Los fines de la educación proporcionan a hombres y mujeres un mínimo de habilidades que necesitan y que les asegure una capacitación laboral que les permita abastecer sus necesidades; despertar interés y gusto por el conocimiento; hacerlos capaces de criticar; ponerlos en contacto con las realizaciones culturales y ... Entre muchas otras; estas consideraciones, se convierten en una aspiración que difícilmente se logra, por diversos condicionamientos y fenómenos en el país, los cuales limitan la obtención de estas metas. Sin embargo, se realizan esfuerzos importantes desde cada una de las regiones del país y los territorios.

### NORMATIVIDAD\_

Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 – Educación

De aquí al 2030 “La educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza” bajo todas las maneras de administración de la educación. Meta 1, Capítulo 4.

Naciones Unidas - Unesco

Garantizar el acceso a todos los niños y niñas a una educación de calidad. Artículo 26.

Ministerio de Educación Nacional

El acceso a la educación con calidad es un derecho fundamental reconocido por la Constitución Política y la Ley de la Infancia y la Adolescencia. Constitución política de Colombia.

Departamento de la Guajira

La educación en el departamento de La Guajira es un escenario que debe ser atendido con prioridad por el gobierno departamental. Las necesidades de la comunidad académica en materia de formación, infraestructura, dotación y tecnologías a lo largo de los años han sido insuficientes para lograr que este sector esté al menos en la media nacional. Por ello se ha pensado en un Plan de Acción que potencie cada uno de estos indicadores y a su vez que ayude al desarrollo de los mismos. Plan de Desarrollo – Unidos para el Cambio 2020 – 2023.

## Objetivos

### Objetivo General

Establecer los criterios, lineamientos orientadores al igual que las acciones de seguimiento (acompañamiento) en la planificación y formación a directivos docentes, con apoyos tecnológicos; vinculando en el proceso la conformación de las escuelas de familias; sincronizando metas entre la SEM y el MEN a través del uso de herramientas pedagógicas eficaces para alcanzar un alto sentido de pertenencia respecto a la mejora de la calidad educativa en las instituciones públicas del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.

ESCUELAS DE FAMILIAS – Concepto de la nueva composición de un hogar, en donde necesariamente no se representan los intereses de los niños, niñas a través de padre y madre, sino también con otros miembros cercanos (abuelos, tíos, hermanos, entre otros). Representado en las prácticas de crianza y el cuidado. Ley 115 de 1994 – La familia es un actor clave en la comunidad educativa.

### Objetivos Específicos

- Estructurar a través de la planificación los procesos de capacitación para la mejora de la calidad educativa en las instituciones públicas del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- Instalar capacidades en los líderes directivos para la mejora de la calidad educativa en las instituciones públicas del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- Identificar la necesidad de apropiar e implementar las tecnologías (énfasis gestión – directivo docente) para la mejora en el planeamiento y la calidad

educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.

- Sensibilizar y proyectar la gestión comunitaria de padres, acudientes y cuidadores para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- Verificar la articulación entre la Secretaría de Educación y MEN para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- Reconocer las fortalezas y debilidades pedagógicas utilizadas con los estudiantes para mejorar la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- Establecer los criterios que podrían permitir alcanzar sentido de pertenencia para la mejora de la calidad educativa en instituciones de educación pública del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha.
- Pactar – Acordar los lineamientos teórico prácticos orientados a impulsar la calidad educativa desde la gestión directiva en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.

- Analizar las acciones de mejora para impulsar la gestión directiva que permita superar el impacto negativo en la calidad de la educación en las instituciones públicas del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha.

## Metodología de los Capítulos

Cada capítulo se estructura en 2 momentos claramente identificados:

### Momento 1 – Aproximación al capítulo.

Se trata del primer contacto para abordar desde algunos conceptos elementos de entrada, inherentes a cada sección en particular.

### Momento 2 – Ejercicio Teórico-práctico.

Este es un espacio concebido para utilizar algunas herramientas de la pedagogía, con un lenguaje inclusivo y didáctico. Internamente este momento cuenta con tres secciones más:

- A. Presaberes \_ Son los conocimientos y las experiencias, con las que cuenta el docente.
- B. Ejercer \_ Validación, confrontación y complementación de su experiencia a través de textos y el apoyo de un par.
- C. Aplicar \_ aplica el conocimiento nuevo en relaciones reales.



# Manual Orientador de Gestión para Directivos de Instituciones Educativas

Momento 1 – Aproximación al capítulo.

## Capítulo 1

### Introducción a la Gestión Educativa

#### LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA MISIÓN QUE REALIZA CADA MAESTRO

La escuela es un lugar, una institución, un sistema, una administración, una empresa; tantos nombres en su esencia parecerían válidos. Lo único cierto es que es un mundo de saberes, donde se interrelacionan seres humanos que persiguen sueños comunes: la posibilidad de “ser cada día mejores”. La Gestión Escolar cuenta con diferentes formas de trabajo didáctico y de organización en cada centro de aprendizaje (aula); proporciona instrumentos que favorecen la apropiación de conocimientos y aprendizajes significativos. La Gestión Escolares un “sistema” conectado con vasos que transfieren y comunican; diseñado para asegurar la interacción de los estudiantes con el conocimiento,

todo puesto al interior de los diferentes ambientes de la escuela, de manera que, a partir de ahí puedan forjar sus propios proyectos de vida buena.

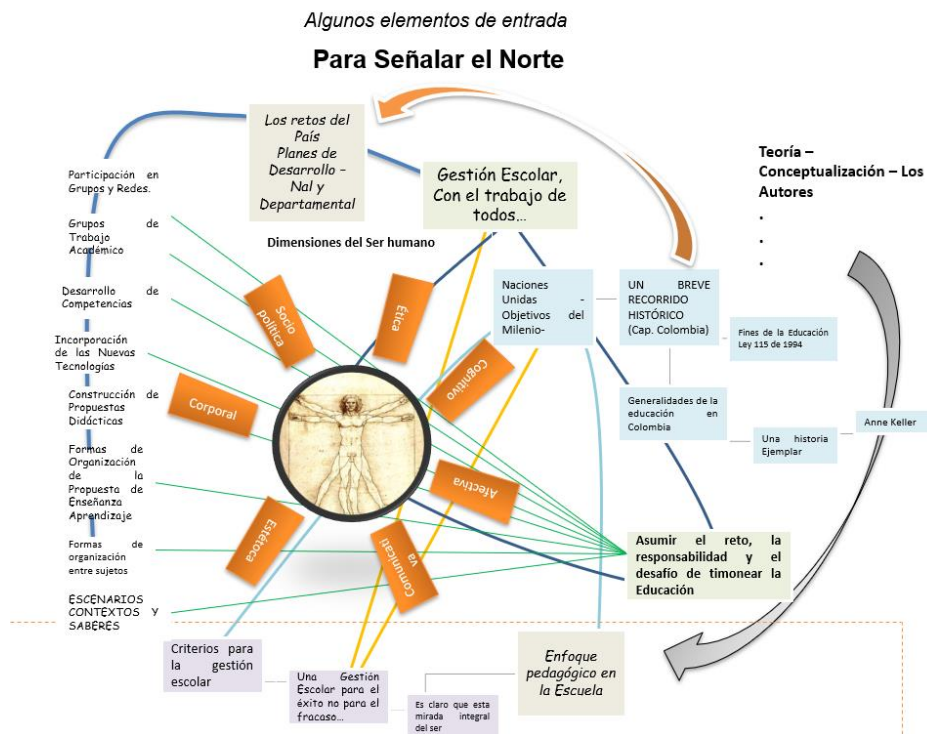


Figura 1 – Elementos de Entrada

Representa la integración de saberes, procesos, exigencias y necesidades

En la escuela siempre hay algo que hacer, algo que resolver, algo que aportar; en su cotidianidad y en el acto mismo de la interrelación entre los actores escolares siempre existe una misión para cumplir. Allí la Gestión Escolar encuentra su razón de ser, en los planes, programas y proyectos. Las

permanentes transformaciones tienen que ver con un gestor escolar (rector - administrador), un profesional con ideas, una actitud abierta y flexible al cambio. Se trata de un funcionario que no debe perder el norte ni el camino, el cual, siempre permite aprender para renovar y adoptar nuevas posturas que impulsan el quehacer escolar.

### SEÑALAR EL NORTE

Primer postulado - "Señalar el norte", el gestor escolar (rector) debe convertirse en un visionario, es decir, ser el líder capaz de crear la "VISIÓN" de su escuela. Debe tener claro hasta dónde quiere impulsarla en cuanto a sus objetivos, metas, alcances, logros, competencias. Estas palabras deben formularse y compartirse con el equipo de colaboradores, maestros, comunidad, hasta ampliar las ideas y fortalecer el "mejorar la escuela" como una unidad de propósito.

Por lo tanto, los gestores rectores están obligados a ver más allá de la escuela actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, en las necesidades y expectativas cambiantes del mundo, en la aparición de nuevas condiciones, en los movimientos políticos y económicos que movilizan de una u otra manera las competencias y competitividad del sector. Es en la escuela donde deben hacerse consideraciones fundamentales sobre la dirección y desarrollo de una visión,

es decir, la clase de institución en la cual se proyecta convertir. En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige a largo plazo, además se tiene en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías en las necesidades y expectativas de los aspirantes que ingresan cada año al sistema escolar.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la escuela, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la escuela para satisfacer las necesidades de su comunidad y cómo deberá evolucionar la configuración del quehacer cotidiano para que pueda crecer y prosperar.

Tomando como punto de partida la "visión", suele pensarse la "MISIÓN", que es mucho más precisa y específica; es el momento de tener la certeza... Desde este punto de vista, el concepto de misión suele ser definido como el modo en que el gestor- rector y los actores escolares deciden hacer realidad su visión.

La misión institucional de la escuela, requiere:

- Lo que pretende cumplir o su entorno en el sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer.

- Para quién lo va hacer, y es influenciado por elementos como: la historia de la organización, las preferencias del gestor líder escolar y/o de los actores escolares, factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.

Debe quedar muy claro que la MISIÓN escolar debe definir la razón de ser de la escuela, sus alcances, su transversalidad y sus líneas de acción. Todo ello enmarcado en el desarrollo de un currículo pertinente, en un modelo pedagógico que responda como estrategia para orientar las acciones de los actores escolares hacia el logro de la tan anhelada visión escolar.

#### PROPONER EL CAMINO

El segundo postulado: “proponer el camino” básicamente responde a cómo el gestor rector va hacer posible los logros que acaba de señalar con su equipo de líderes (maestros, comunidad); allí surgen las cuestiones de cómo lograrlo, cómo hacerlo posible, con cuál estrategia, modelo, método, forma. Se trata de un camino construido con postulados pedagógicos que den cuenta de resultados de mejoramiento, allí donde toda la escuela se sienta en armonía con el hacer de cada uno. Un modelo pedagógico, que conduzca a la transformación y articular “LA CULTURA ESCOLAR”. Se piensa en la necesidad

de contagiar al rector de unas prácticas pedagógicas, un rector que lidera procesos de formación con sus pares, desarrolla las nuevas didácticas y mejora su propio modelo. Esto ha resuelto en buena parte aspectos que temen los maestros, el plan de estudios y el diseño curricular. Existen algunos motivos para este temor: la falta de conocimiento de sus áreas; la ausencia de herramientas y didácticas para cada una de las disciplinas; la disposición de tiempo para planear una buena clase; el desconocimiento de la manera de ordenar un plan de estudios desde los Lineamientos y Estándares del Ministerio de Educación Nacional; el desatender a la hora de concretar los planes de estudio, a la luz de logros, desempeños, indicadores. Estos y otros muchos interrogantes preocupan y sobre todo desbordan las inquietudes para orientarlos destinos de una institución educativa, esperanzada en recibir una buena educación, pero con muy pocas herramientas de formación para el gestor - rector o los maestros.

Es fundamental darle una mirada técnica a los retos y necesidades existentes en el país. El propósito es ayudar a maestros y directivos a entender el destino que debe darse a la educación y reconocer los diferentes aspectos del sistema educativo

colombiano... El propósito no es solo brindar una educación de calidad, sino asegurarles a los estudiantes el mejoramiento de sus condiciones de vida, además de garantizarle al país una mayor competitividad. Por tanto, es fundamental visualizar que la educación no es solamente un factor de equidad, sino un generador de competitividad. Los estudiantes deben encontrar en el sistema educativo la respuesta a sus necesidades de formación. A su vez, esto se podría traducir en una futura vinculación laboral, de manera que se satisfagan las necesidades de las sociedades y del sector productivo.

Todo esto se logra mediante el fortalecimiento del desarrollo de las competencias laborales y/o competencias de articulación con la educación superior, facilitando la movilidad de los estudiantes entre los diferentes niveles de formación y el mercado laboral, además de fortalecer y fomentar la educación técnica y tecnológica como puentes de encadenamiento hacia la educación superior. Adicionalmente, es fundamental reconocer que para que los estudiantes se desempeñen deben dominar el inglés y hacer un uso apropiado de nuevas tecnologías; para esto es necesario que se consoliden proyectos de promoción de un segundo idioma, uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC -.

Además, para atender en forma adecuada a las diversas poblaciones escolares, el sistema educativo colombiano contempla programas denominados no tradicionales, los cuales utilizan diferentes metodologías de enseñanza (por ejemplo, televisión, modelos educativos flexibles o tutorías). Estas metodologías resultan pertinentes al ser adaptables al entorno y a las necesidades de los estudiantes, y su flexibilidad permite “acercar la escuela a los niños”.

En América Latina y el Caribe el sistema escolar ha permitido que todas las escuelas desarrollen su propio Proyecto Educativo Institucional (PEI) con altos niveles de autonomía. Esto permite que cada establecimiento educativo desarrolle contextualmente el Proyecto Educativo que su comunidad requiere y así responda a estándares locales, regionales y nacionales de mejoramiento continuo. Así se busca, en la cotidianidad del quehacer, que cada niño, niña o joven obtenga los mejores resultados académicos en cada una de las áreas del saber y de la ciencia, en las cuales

se debe movilizar su futuro inmediato.

Según un estudio realizado por LA UNESCO sobre los datos del SERCE (Treviño et al., 2010), entre los factores que explicarían las diferencias de desempeño de los estudiantes estarían: las condiciones socio-económicas y culturales tanto del alumno como del promedio de la escuela; el clima escolar en el nivel de la escuela como de la



percepción del alumno; la gestión directiva que esté orientada hacia lo pedagógico; los años de experiencia docente; y los años en educación pre-primaria. Por otra parte, se destaca que la pertenencia a grupos indígenas, el trabajo infantil, y la repetición de grado influyen de manera negativa en el logro académico de los niños, niñas y jóvenes.

Los resultados de SERCE-2015 también muestran que los países latinoamericanos varían significativamente en el grado en que sus sistemas escolares reducen o amplifican las desigualdades de logro académico entre alumnos de diferente género, nivel socioeconómico, etnia o zona de residencia, sugiriendo que la calidad de las condiciones y procesos educativos puede hacer una enorme diferencia en reducir la inequidad.<sup>5</sup>

*5. SITUACIÓN EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. HACIA UNA EDUCACIÓN PARA TODOS 2.015 [http://www.orealc.cl/educacionpost2015/wp-content/blogs.dir/19/files\\_mf/efainformefinaldef57.pdf](http://www.orealc.cl/educacionpost2015/wp-content/blogs.dir/19/files_mf/efainformefinaldef57.pdf)*

Estas son razones para pensar en la responsabilidad que se debe tener al ser Gestor Rector de una escuela. Al ser la persona que va a direccionar el Proyecto Educativo Institucional, debe llevar sobre sus hombros la carta de navegación de la escuela.

Es necesario detallar los principios, fines, recursos humanos y didácticos necesarios; también la exploración de un modelo pedagógico, el reglamento o manual de procedimientos para la convivencia escolar y el sistema de gestión. Según el artículo 14 del decreto 1860 de 1994, esta carta de navegación o Proyecto Educativo Institucional debe tener en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales; además debe diagnosticar desde un ser hasta un deber ser de su situación actual; (Mayo. E. 1977) (Taylor, 1911 y Fayol, 1996) de igual manera debe formular los objetivos institucionales concretos, factibles y evaluables que el plantel persigue; por último, de ser posible, incluye la elaboración de los indicadores de dichos objetivos, los cuales deben responder a situaciones y necesidades de la comunidad local, de la región y del país.

GUNTER, Helen y RIBBINS, Peter (2002). Leadership Studies in Education. Towards a Map of the Field. Educational management & administration, 30(4), 387-416.

## CARACTERÍSTICAS DEL GESTOR-RECTOR O DIRECTOR ESCOLAR

El Gestor- Rector debe destacarse por ser el líder de líderes. Es un profesional apasionado por su quehacer, una persona que se da el tiempo para la reflexión y comenzar de nuevo. Debería tener una serie de características.

### *Características del Rector – Gestor:*

|   |   |
|---|---|
| Cree en la educación para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.   | Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes. |
| Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad). Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.   | Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes.  |
| Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.  | Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.  |
| Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.   | Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.                                  |
| Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.  | Mobiliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.  |
| Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.   | Fomenta el trabajo en equipo.   |
| Lidera sus equipos directivos, docentes y administrativos para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.   | Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.        |
| Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo. Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades. | Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.                   |
| Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.  | Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.   |
| Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.  | Fomenta el intercambio de experiencias. Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.    |

## Momento 2 – Ejercicio Teórico-práctico.

### A. Presaberes

#### 1. Estudio de Caso:

Jorge, ha sido por más de 15 años maestros en la institución educativa donde labora. Después de presentar el concurso docente, tomó posesión como rector. Igualmente comprende después de revisar la documentación ministerial que la integración de los conceptos FAMILIA, ESCUELA y COMUNIDAD tienen un papel importante. Por otra parte, ha venido evidenciando la necesidad de plantear algunos cambios.

#### 2. Después de realizar la lectura del estudio de caso, respondo las siguientes preguntas:

- Desde mi experiencia ¿Qué podría significar la palabra gestión?
- ¿Cómo la podría definir?
- Redacto una posible definición sobre el significado de la palabra gestión.

En ella tengo en cuenta estos aspectos.

- ¿Cómo puede afectar la gestión el PEI?
- ¿Cómo puede afectar la gestión el Manual de Convivencia?
- ¿Cómo afecta la gestión las finanzas de la institución educativa?

Las respuestas a estas inquietudes tienen que ver con la gestión de la institución.

Debe aparecer un personaje que se podría identificar como rector, acompañado de dos cuadros para completar información al interior sobre la gestión



El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

Para el caso - Gestión educativa: se encuentra orientada hacia la consolidación de los proyectos educativos de las instituciones, que busca conservar la autonomía institucional, enmarcada dentro de las políticas públicas y que engrandece los procesos pedagógicos, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades educativas ya sean nacionales, regionales o locales.

| Perspectiva – Educación                       | Se define como   |
|---|--|
| Proceso que vincula la gestión al aprendizaje | Conjunto de proceso en toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones ontológicas</li> <li>• Procesos sociales</li> <li>• El papel de cada uno de los intervinientes</li> </ul> |

## B. Ejercer

- Después de poner en marcha mis presaberes y revisar el concepto anterior ¿Cómo definiría – gestión educativa?

---



---



---

Ahora,

2. Realizo la siguiente lectura, relacionada con los Principales modelos de **GESTIÓN**:

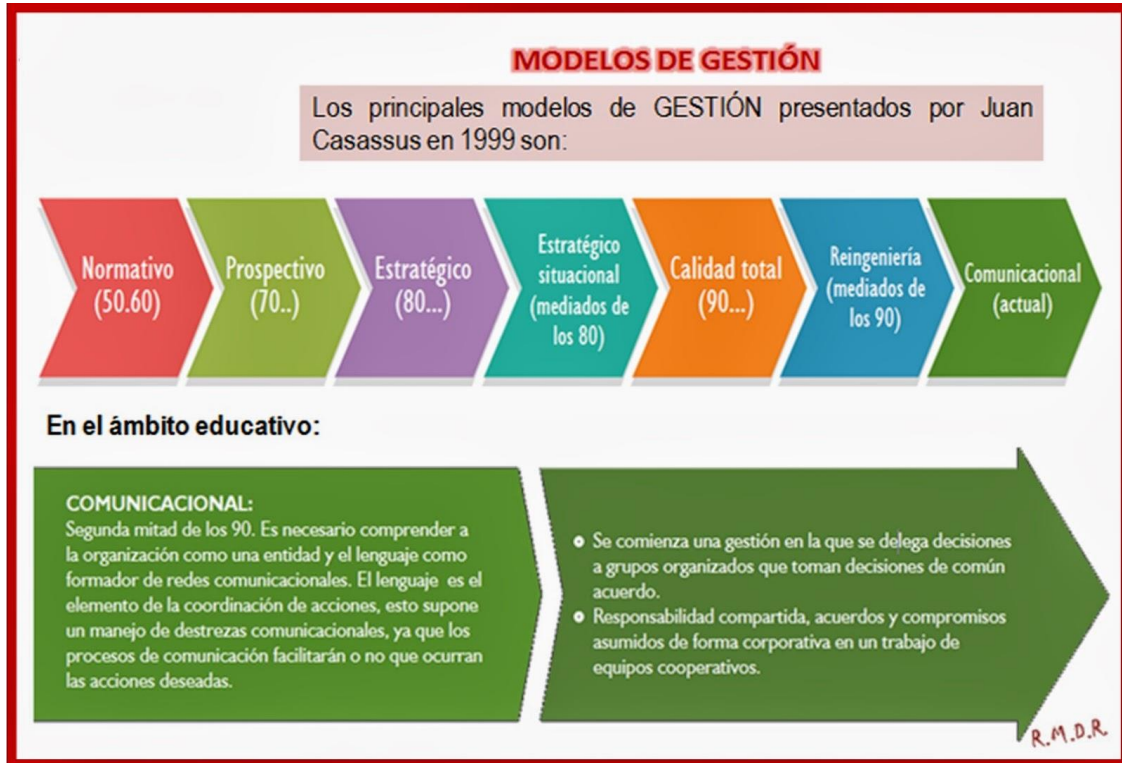


Figura – Modelos de Gestión

<https://slideplayer.es/slide/4028877/>

HORN, A., MARFAN, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104. <http://www.psicoperspectivas.cl>

3. Veamos un poco más ampliamente cada uno de ellos...

|  |  |
|--|--|
| <p><b>NORMATIVO:</b><br/>         Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible</p> | <p>Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.</p> |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
| <p>y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.</p>  |  |
| <p><b>PROSPECTIVO:</b><br/>         Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.</p>  | <p>Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.</p>   |
| <p><b>ESTRATÉGICO:</b><br/>         Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.</p>  | <p>Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.</p>  |
| <p><b>ESTRATÉGICO-SITUACIONAL:</b><br/>         Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.</p>  | <p>Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.</p>   |
| <p><b>CALIDAD TOTAL:</b><br/>         Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del</p> | <p>Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los</p> |

|   |   |
|---|---|
| proceso y la reducción de los márgenes de error.  | resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.   |
| <b>REINGENIERÍA:</b><br>Medios de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.                               | Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.      |
| <b>COMUNICACIONAL:</b><br>Segunda mitad de los 90. Es necesario comprenderla organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. | Se comienza una gestión en la que se delega decisión esos grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos. |

Cada uno de estos modelos son una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero si representa un avance con respecto a él. La secuencia de estos siete modelos muestra una trayectoria que parte de una situación rígida, determinada y estable, para luego pasar a otras cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación.

4. En el siguiente cuadro, podemos observar cómo los modelos se ubican en dos grandes visiones o paradigmas, el señalado como Tipo A, que hace referencia a



un universo estable, un contexto invariante; y el Tipo B, que hace referencia a un universo inestable, un contexto fluido, complejo y cambiante.

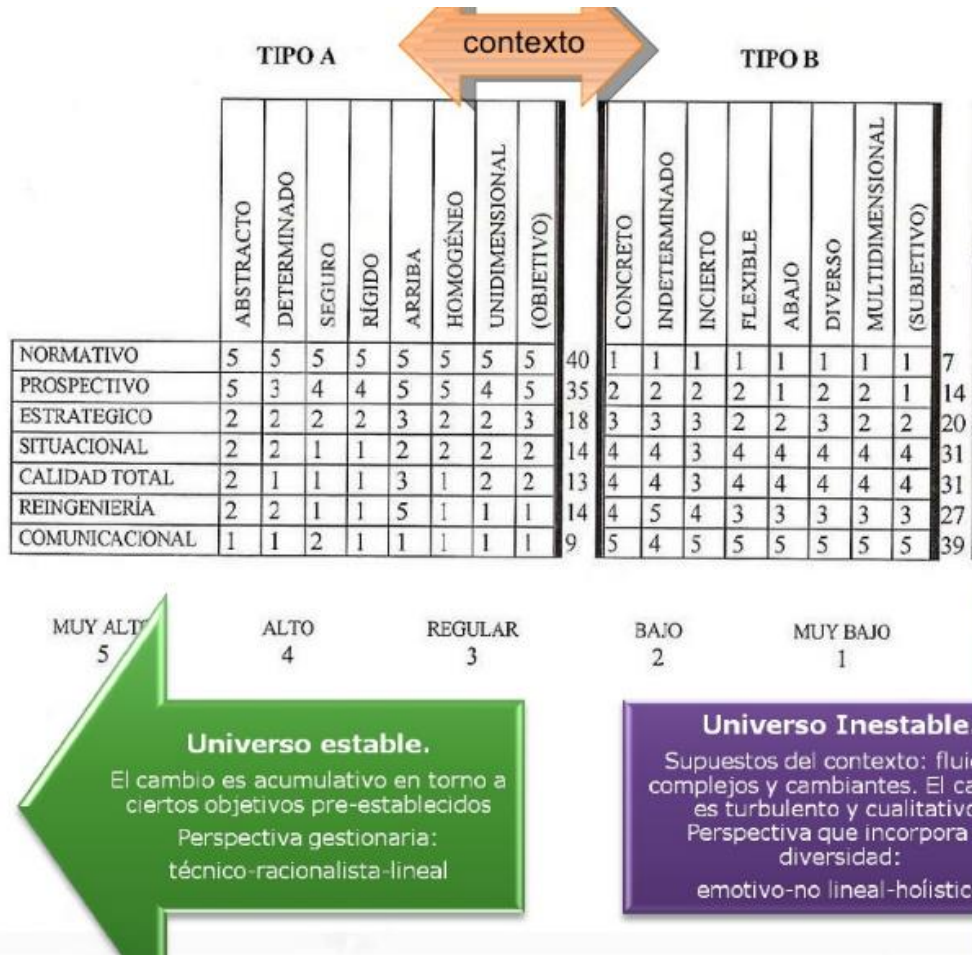


Figura – universo estable Vs universo inestable

<https://es.slideshare.net/rosaposito/gestion-educativa-estilos>

Las preferencias por un tipo u otro implican privilegiar también unos tipos de gestión sobre otros. Si observamos, los modelos normativos y prospectivos serán más aplicables en un contexto con las características de Tipo A, y esto conlleva cierto tipo

de técnicas de gestión, supone por ejemplo, responder a las normas establecidas que emergen de la política educativa, con un carácter homogéneo y que se centran en resultados, mientras que el modelo comunicacional será más aplicable, en un contexto del tipo B y supone aplicar otras técnicas que privilegien la diversidad, y se focalicen en los procesos y en la calidad de las interacciones.

5. Para finalizar la sección, redacto mi opinión sobre alguno de los principales modelos presentados por *Juan Casassus*.

- ¿Cuál o cuáles son los modelos de gestión que se acercan más a mi concepción de gestión? ¿qué? ¿Los pondré en práctica?
- ¿Con qué fortalezas y oportunidades podría contar y qué debilidades y obstáculos se podrían presentar?

### C. Acercar

1. Sabiendo que pueden coexistir rasgos de varios modelos de gestión, analizo la institución educativa e identifico las características que definen el modelo de gestión que se usa. Esta pregunta debe ser respondida con el equipo de docentes que pertenezcan a diferentes áreas académicas y directivos de la institución (Esta actividad es un insumo para la actividad final).

| Características de la gestión en mi institución educativa | Modelo |
|---|--------|
|   |        |



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**



## Capítulo 2

### Dimensiones de la Gestión Educativa

## Momento 1 – Aproximación al capítulo.

Existe un amplio debate y en ocasiones se identifica con la gestión docente o administración educacional. Sin embargo, va más allá, ya que la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad. Se aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de ofrecer un servicio de excelencia y calidad. El inicio de este capítulo plantea la escuela de hoy como marco introductorio y genera sus características frente al mejoramiento continuo, para finalizar desde esta perspectiva con la integración de las cuatro dimensiones – a priori.

LA ESCUELA DEL PRESENTE es la apuesta para la escuela rural y urbana con valores agregados. Esta interpretación proporciona los elementos base para despertar y desarrollar habilidades que requiere la sociedad en la dinámica de sus procesos y en la optimización de sus estándares de productividad y competitividad.

### CARACTERÍSTICAS DE UNA ESCUELA MODERNA

|                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES | ACCIONES DEMEJORAMIENTO CONTINUO |
|---------------------------------|----------------------------------|

|   |  |
|---|--|
| <p>Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está seguro que todos sus estudiantes pueden aprender, independientemente de sus condiciones personales, sociales, culturales y económicas.</li> <li>• Organiza las actividades pedagógicas para estimular a los estudiantes y fomentar su gusto por aprender.</li> <li>• Identifica fortalezas y debilidades a partir de evaluaciones, lo que permite el diseño de estrategias para la recuperación de los estudiantes que no han alcanzado los aprendizajes esperados.</li> <li>• Define estrategias pedagógicas teniendo en cuenta las disparidades relacionadas con las condiciones personales, sociales y culturales de los estudiantes.</li> <li>• Trabaja para que todos los estudiantes obtengan buenos resultados, por lo que establece estrategias para disminuir las diferencias entre quienes tienen altos y bajos desempeños.</li> </ul> |
| <p>Sabe hacia dónde va</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un PEI conocido y consensado en el que se plantean claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer.</li> <li>• Concreta los principios del PEI en la misión, la visión y los valores institucionales.</li> <li>• Define los objetivos, las estrategias pedagógicas y las formas de evaluar sus avances con base en la misión y la visión institucionales.</li> </ul>  |
| <p>Tiene un plan de</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleja en el plan de estudios los principios y objetivos del PEI, así</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>estudios concreto y articulado</p>   | <p>como los lineamientos nacionales sobre lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer en su paso por el sistema educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define y articula los contenidos de las áreas para que todos los estudiantes desarrollen sus competencias.</li> <li>• Divulga el plan de estudios para que todos sepan qué se va a trabajar.</li> </ul>   |
| <p>Hace un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona la disponibilidad oportuna de diferentes recursos pedagógicos: libros de texto, bibliotecas, laboratorios, materiales audiovisuales, aulas de informática, software educativo, materiales artísticos y deportivos, entre otros.</li> <li>• Busca que estos materiales sean accesibles y suficientes para que todos los estudiantes realicen las actividades, en concordancia con las estrategias pedagógicas definidas en el PEI.</li> </ul>   |
| <p>Tiene mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utiliza los resultados para mejorar</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las prácticas de evaluación son flexibles y responden a las diferentes características y condiciones de los estudiantes.</li> <li>• Reconoce que la evaluación permite conocer sus avances y dificultades, además de los elementos que contribuyen a identificar las estrategias para superar estas últimas.</li> <li>• Cuenta con una estrategia de evaluación articulada al PEI y al plan de estudios en la que se establecen las formas, los procedimientos y los momentos para evaluar.</li> <li>• Difunde la estrategia de evaluación para que todos sepan qué y cuándo se evaluará, así como cuáles son los criterios para determinar si un resultado es bueno o deficiente.</li> <li>• Usa los resultados de las evaluaciones internas y externas</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>(pruebas SABER y examen de Estado) para identificar sus fortalezas y debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de ellas ajusta el plan de estudios y las actividades didácticas, diseña acciones de recuperación, complementa la formación de los maestros y revisa sus propios mecanismos de evaluación.</li> </ul>  |
| <p>Usa el tiempo adecuadamente</p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace una rigurosa programación de todas las actividades que realizará durante el año lectivo, pues sabe que el tiempo debe ser aprovechado de la mejor manera posible para lograr todos los objetivos previstos en el PEI.</li> <li>• Prevé el uso del tiempo en cada jornada y se encarga de que éste sea respetado.</li> </ul>   |
| <p>Ofrece un ambiente favorable para la convivencia</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilita el establecimiento o el fortalecimiento de buenas relaciones entre sus integrantes en los diferentes espacios: aulas, sitios de recreo, actividades culturales y deportivas, salón de maestros, entre otros.</li> <li>• Acepta que hay un vínculo muy estrecho entre las emociones y el aprendizaje. Las buenas relaciones permiten la construcción de espacios de convivencia basados en el respeto por sí mismos y por los otros, lo que posibilita el desarrollo de capacidades para reconocer y respetar las diferencias, comprender los puntos de vista de los demás, manejar los conflictos pacíficamente, conocer las reglas y mecanismos para ejercer los derechos y participar en la vida ciudadana.</li> </ul> <p>Aprovecha las instancias del gobierno escolar para materializar diversas formas de participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un manual de convivencia en el que están claramente</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>presentadas las reglas básicas de interacción, los derechos y deberes de cada integrante de la comunidad educativa, así como los mecanismos para lograr su cumplimiento.</p>   |
| <p>Articula acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias</p>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece vínculos con las organizaciones de la comunidad y los padres de familia, con el fin de potenciar su acción para enfrentar problemas que no podría resolver si lo hiciera de manera aislada.</li> <li>• Genera redes de apoyo que fortalecen el trabajo institucional.</li> </ul>   |
| <p>Prepara a sus estudiantes para continuar sus estudios post-secundarios o para tener buenas Oportunidades laborales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza a todos sus estudiantes que la educación que brinda es pertinente para que puedan seguir estudiando o, si así lo desean o necesitan, para ingresar al mercado laboral con buenas oportunidades.</li> <li>• Para ello, está pendiente de los cambios que ocurren en su entorno inmediato y en contextos más amplios.</li> <li>• Conoce las exigencias del sector productivo en cuanto al perfil de trabajadores que solicitan las empresas. En la actualidad, los empleados deben tener capacidad para manejar diferentes clases de información, comunicarse adecuadamente, solucionar problemas, gestionar proyectos individuales y colectivos, negociar, tomar decisiones, aplicar las tecnologías de información y comunicación, y manejar un segundo idioma.</li> <li>• Evalúa y reflexiona acerca de las prácticas tradicionales de enseñanza para dar paso a nuevas formas de aprendizaje. Para ello tiene en cuenta el uso de las tecnologías de la información y comunicación.</li> </ul> |



|   |   |
|---|---|
| <p>Tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del Gestor-rector y el trabajo en equipo</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un Gestor-rector o director responsable del desarrollo del establecimiento educativo, que lidera y orienta todos los procesos que allí ocurren.</li> <li>• Tiene un equipo directivo, docente y administrativo encargado de gestionar diferentes actividades.</li> <li>• Promueve el trabajo en equipo para que los docentes y directivos se involucren en proyectos y tareas comunes, reflexionen críticamente sobre sus prácticas y desarrollen sus capacidades para comunicarse, negociar y llegar a acuerdos básicos sobre los temas fundamentales de la vida institucional.</li> </ul>   |
| <p>Dispone de mecanismos de apoyo</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce que no es el único responsable del éxito o fracaso de sus estudiantes, pues se encuentra dentro de una comunidad y de una sociedad más amplia.</li> <li>• Busca apoyos externos a través de programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus hogares: complemento nutricional, transporte escolar, subsidios a las familias, servicios de salud, etc.</li> <li>• Cuenta con apoyos internos que responden a las necesidades de los estudiantes y son oportunos. Participa en redes para compartir ideas y buenas prácticas, además de discutir y resolver problemas. En éstas cuenta con instituciones externas que acompañan los procesos y ayudan a organizar, comprender e interpretar ideas para contribuir a una mejor toma de decisiones.</li> </ul> |
| <p>Utiliza información para tomar decisiones</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa datos e información para que las decisiones sean consistentes con los problemas que pretende resolver.</li> <li>• Dispone de registros actualizados sobre aspectos como la asistencia y las causas de ausentismo de los estudiantes, los</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>resultados académicos de los estudiantes, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, el manejo de los problemas de convivencia, las actividades que realizan los egresados, entre otros.</p>   |
| <p>Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce que los procesos de mejoramiento pueden necesitar, por lo menos, dos o tres años para evidenciar resultados.</li> <li>• Detecta las necesidades de cambios individuales, colectivos y organizacionales que pueden implicar modificaciones en su estructura.</li> <li>• Crea capacidad en todos sus colaboradores para afrontar las dificultades.</li> <li>• Esta es una tarea fundamental desarrollada por el Gestor rectoro director como líder institucional.</li> <li>• Hace un seguimiento sistemático para detectar el estado de las cosas: en qué no se ha avanzado de la manera esperada y qué se debe hacer para ajustar las metas y acciones.</li> </ul> |

La sociedad cambia, si cambian los estilos de formación de los ciudadanos. Es una forma donde los agentes sociales y políticos le apuestan a una sociedad con estilos de vida saludables, competentes y competitivos para el mundo. Es así como LA ESCUELA DE HOY exige las transformaciones significativas para el sistema educativo. La escuela en sus diferentes escenarios, contextos y saberes, en armonía con una actitud de cambio en sus actores, hace posible que la misma se ubique en planes de mejoramiento continuos y sea capaz de marcar la diferencia en un contexto social determinado para transformarlo obteniendo logros significativos. ANSIÓN, Juan y Ana María VILLACORTA (ed.) 2004 Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

## Momento 2 – Ejercicio Teórico-práctico.

# Dimensiones de la Gestión Educativa

## D.Presaberes

Jorge continúa pensando qué haría desde la gestión. Recuerda que cuando no tenía esta función, le hubiera gustado ser convocado a una reunión y así todos hubieran dado sus aportes. Decide convocar a asamblea a los docentes para compartirles sus inquietudes y conocer las de ellos. En la asamblea, algunos docentes manifiestan su disposición a trabajar juntos, otros no y algunos están en una actitud de expectativa y sorprendidos de la propuesta de un trabajo en conjunto. A medida que transcurre la asamblea, los docentes se van dando cuenta de la importancia de su participación y proponen formar por comisiones de trabajo. Algunos de los aspectos que se deben tratar son: estudiantes, maestros, horarios, finanzas, Pei, Manual de Convivencia, alianzas estratégicas, convenios, clima institucional, Manual de funciones, vinculación de los padres de familia.



Similar a Jorge, ¿cuáles serían mis inquietudes frente a la gestión institucional?

---

---

---

---

Al revisar todas estas inquietudes, se puede observar que la gestión plantea una mirada sistémica y global de la institución. Para organizarlos, hagamos una analogía. Pensemos en unas ventanas que nos permitan ver lo que se hace y cómo se hace al interior de cada institución. A cada una de estas ventanas las vamos a llamar dimensiones de la gestión. Entonces, las dimensiones de la gestión serán... *Desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa.*

## E. Ejercer

### DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre

sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

| Institucional  | Pedagógico  | Administrativo  | Comunitario   |
|--|---|---|---|
| Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. | Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información. | Opciones educativas metodológicas<br>Planificación, evaluación y certificación.<br>Desarrollo de prácticas pedagógicas. | Respuesta a necesidades de la comunidad.<br>Relaciones de la escuela con el entorno.<br>Padres y madres de familia. |
| Formas de relacionarse Normas explícitas e implícitas.   | Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.   | Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.  | Organizaciones de la localidad.<br>Redes de apoyo   |

Teniendo en cuenta la información presentada hasta el momento, organice en cada una de estas dimensiones las inquietudes que usted manifestó al inicio.

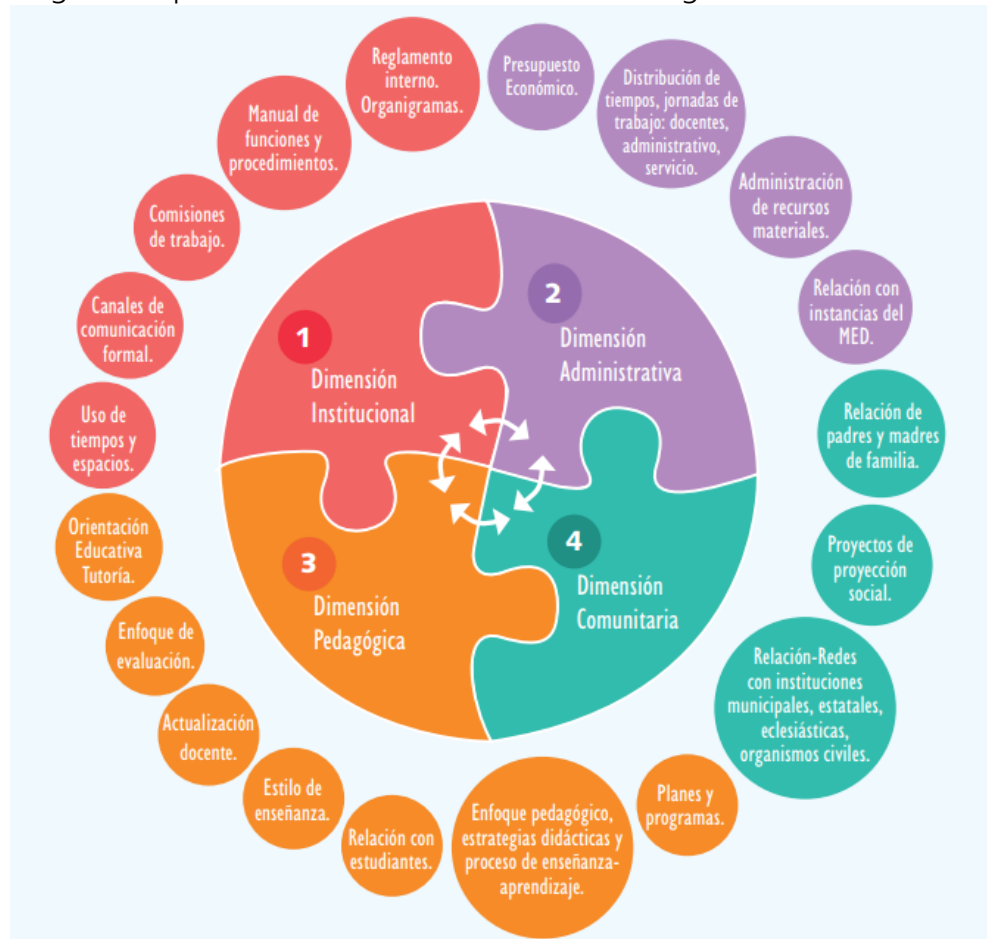
---



---

¿Cuál de todas las dimensiones le preocupa más en la gestión de su institución? \_\_\_\_\_

- Algunos aspectos más de las dimensiones de la gestión educativa.



Como podemos observar en el esquema anterior, cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad. Profundicemos un poco más.

### Dimensión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las practicas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). Seashore-Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). Learning from leadership: investigating the links to improved student

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma

de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

### Dimensión Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

### Dimensión Administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.



Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

### Dimensión Comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc.

La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

## C. Acercar

Identifico y ubico problemas en las dimensiones de mi gestión. (Esta actividad es un insumo para la actividad final).

- Ahora, a partir de la información anterior, reflexiono y respondo:  
¿Qué ideas me surgen para incorporar a la gestión como director?

---

---

---

- ¿Con qué recursos personales y de contexto tendría que contar?

---



---



---

- Siendo director de la institución: ¿Qué acciones llevaría a cabo en cada una de las dimensiones de la gestión educativa y qué otras se podrían plantear?

|                | Acciones que realiza | Acciones que plantearía realizar |
|----------------|----------------------|----------------------------------|
| Institucional  |                      |                                  |
| Administrativa |                      |                                  |
| Pedagógica     |                      |                                  |
| Comunitaria    |                      |                                  |

¿Qué facilidades y obstáculos encontraría para implementar las acciones que ha planteado realizar?

---



---



---

De las acciones planteadas, elija aquellas que considere que pueda implementar en el presente año.

## Capítulo 3

### Procesos – Planificación, Ejecución, Evaluación y Monitoreo – Gestión Educativa

## Capítulo 3

# Procesos – Planificación, Ejecución, Evaluación y Monitoreo – Gestión Educativa

Momento 1 – Aproximación al capítulo.

- La Mirada desde el plano organizacional y una posible ruta de navegación.

Una Gestión Escolar orienta la participación de toda la comunidad y es capaz de crear un sistema de coadministración con un líder por gestión, con funciones determinadas y con procedimientos claros. Es un paso a paso frente al desarrollo de las acciones educativas de la escuela; es así como se propone una Gestión, una mirada desde el plano organizacional a través de una posible ruta que esquematice los procedimientos de cada una de las interacciones necesarias para la gestión efectiva.

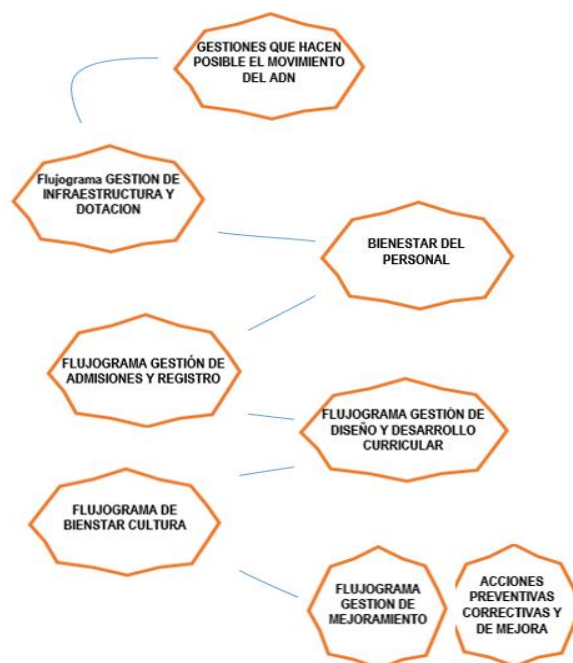


Figura 5 – Flujograma integral de gestión

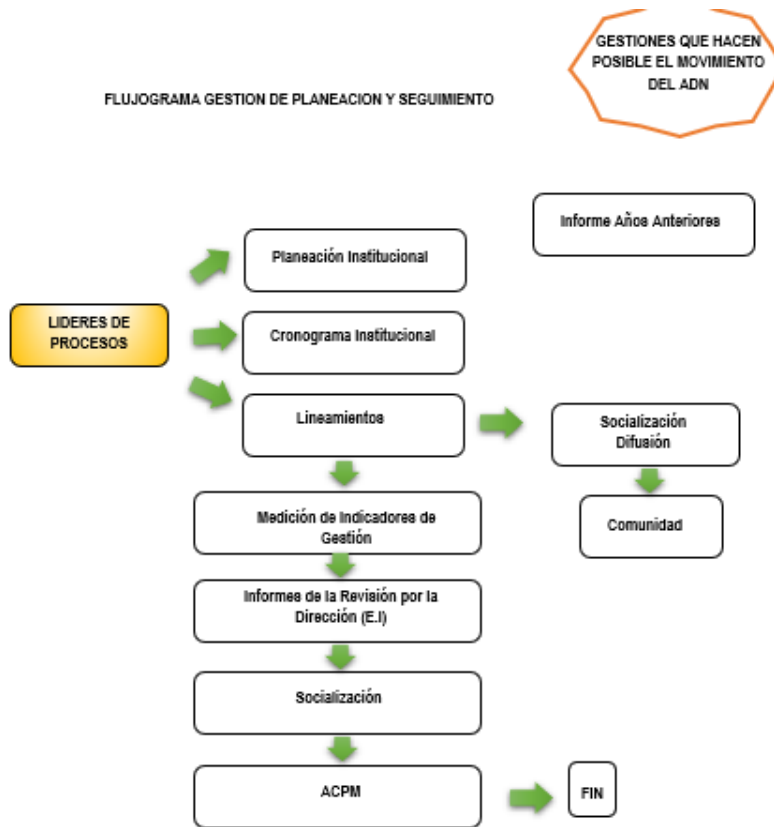


Figura 6 – Flujograma Gestiones que posible la articulación del sistema

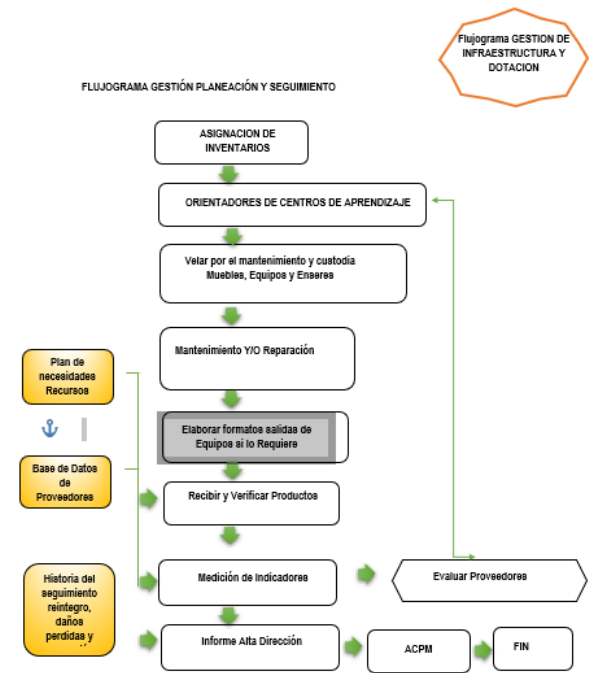


Figura 7 – Flujograma Infraestructura y Dotación

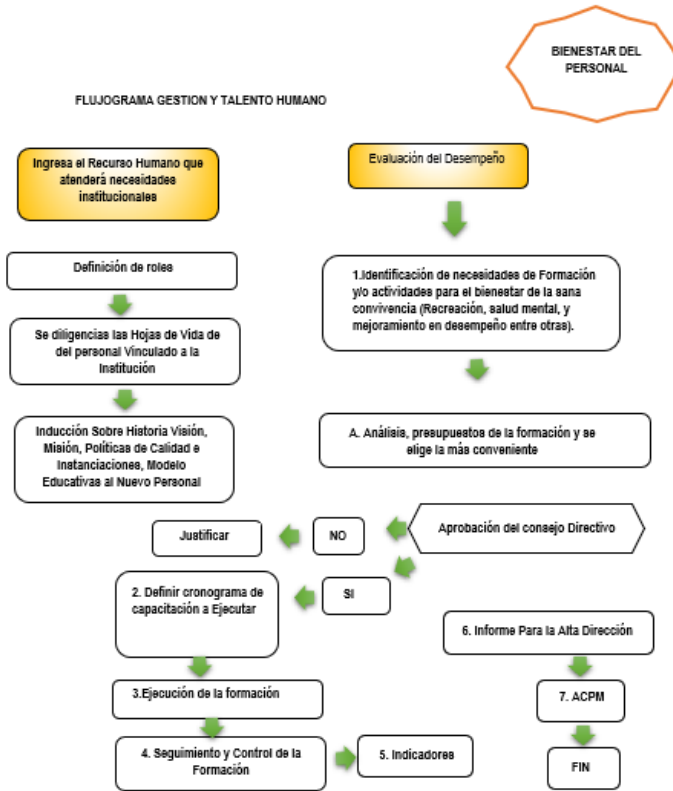


Figura 8 – Flujoograma Bienestar del personal

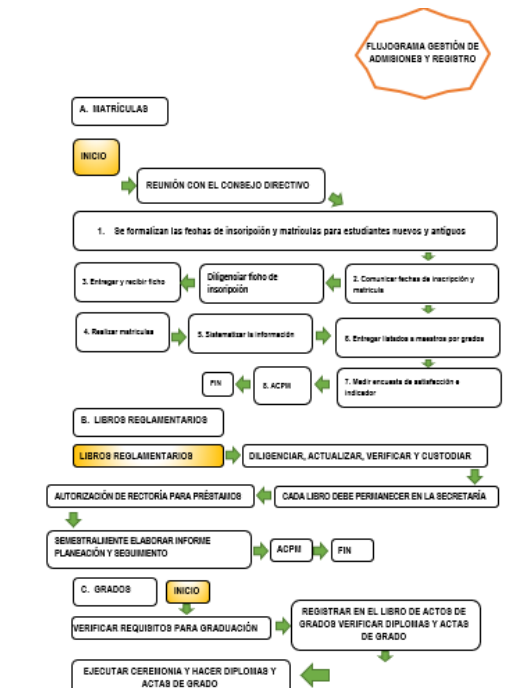


Figura 9 – Flujoograma Admisiones y Registros

**FLUJOGRAMA GESTIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO CURRICULAR**

Figura 10 – Flujoograma Gestión de Diseño y Desarrollo Curricular

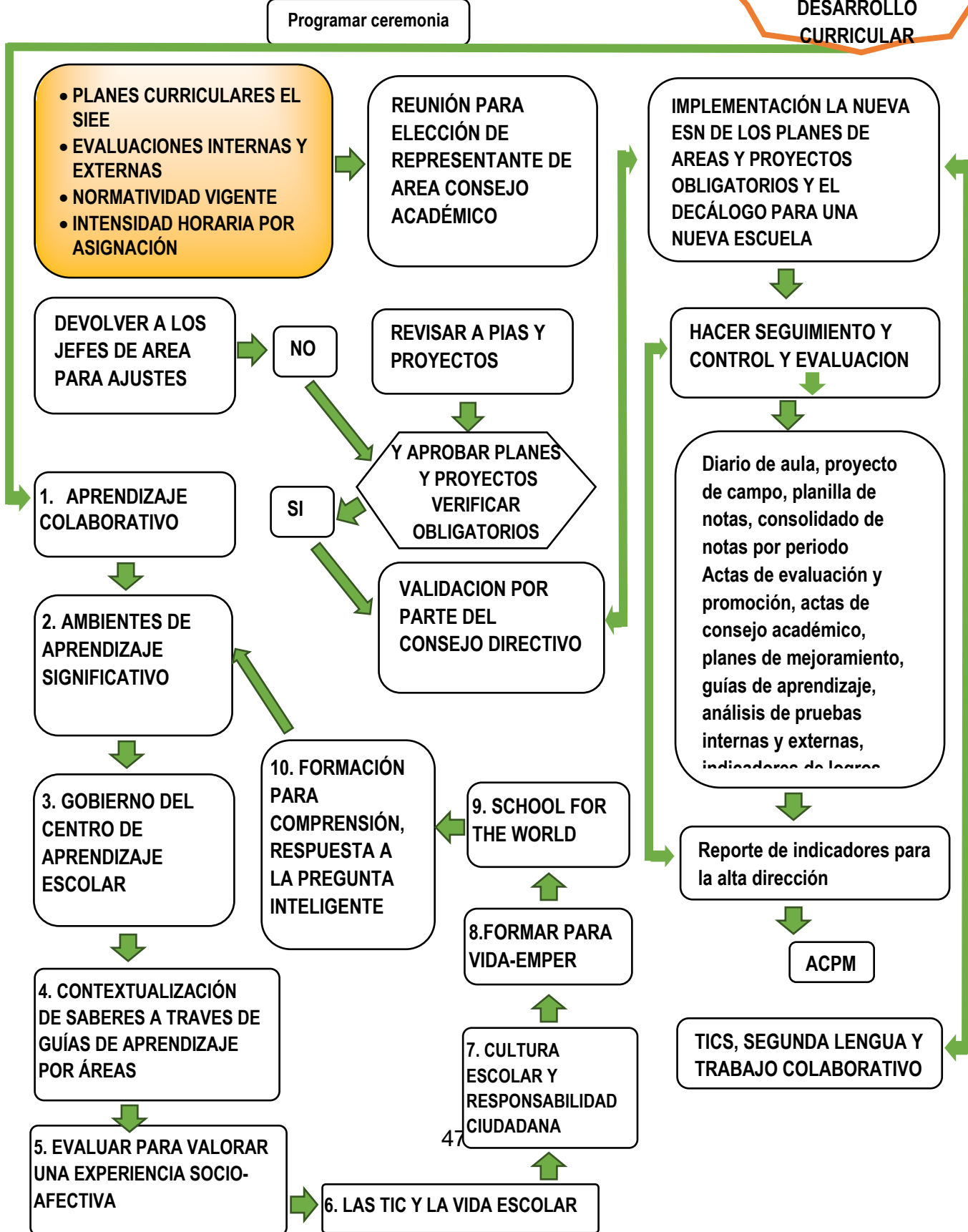


Figura 11 – Flujograma Gestión Bienestar Cultural

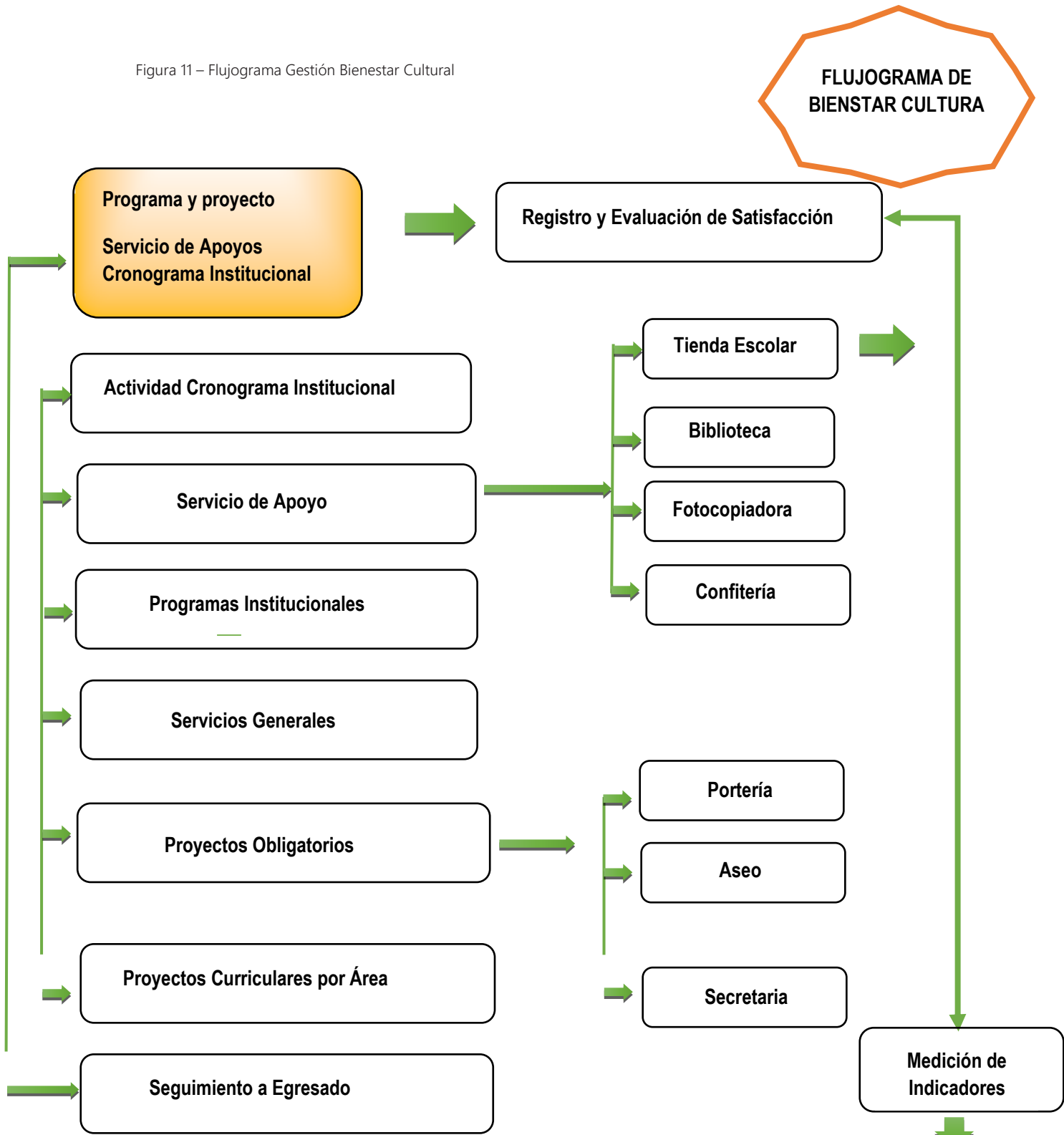
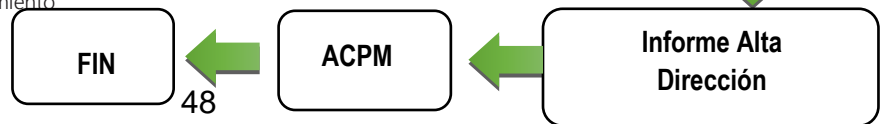


Figura 12 – Flujograma Gestión de Mejoramiento





FLUJOGRAMA DE GESTION DE MEJORAMIENTO

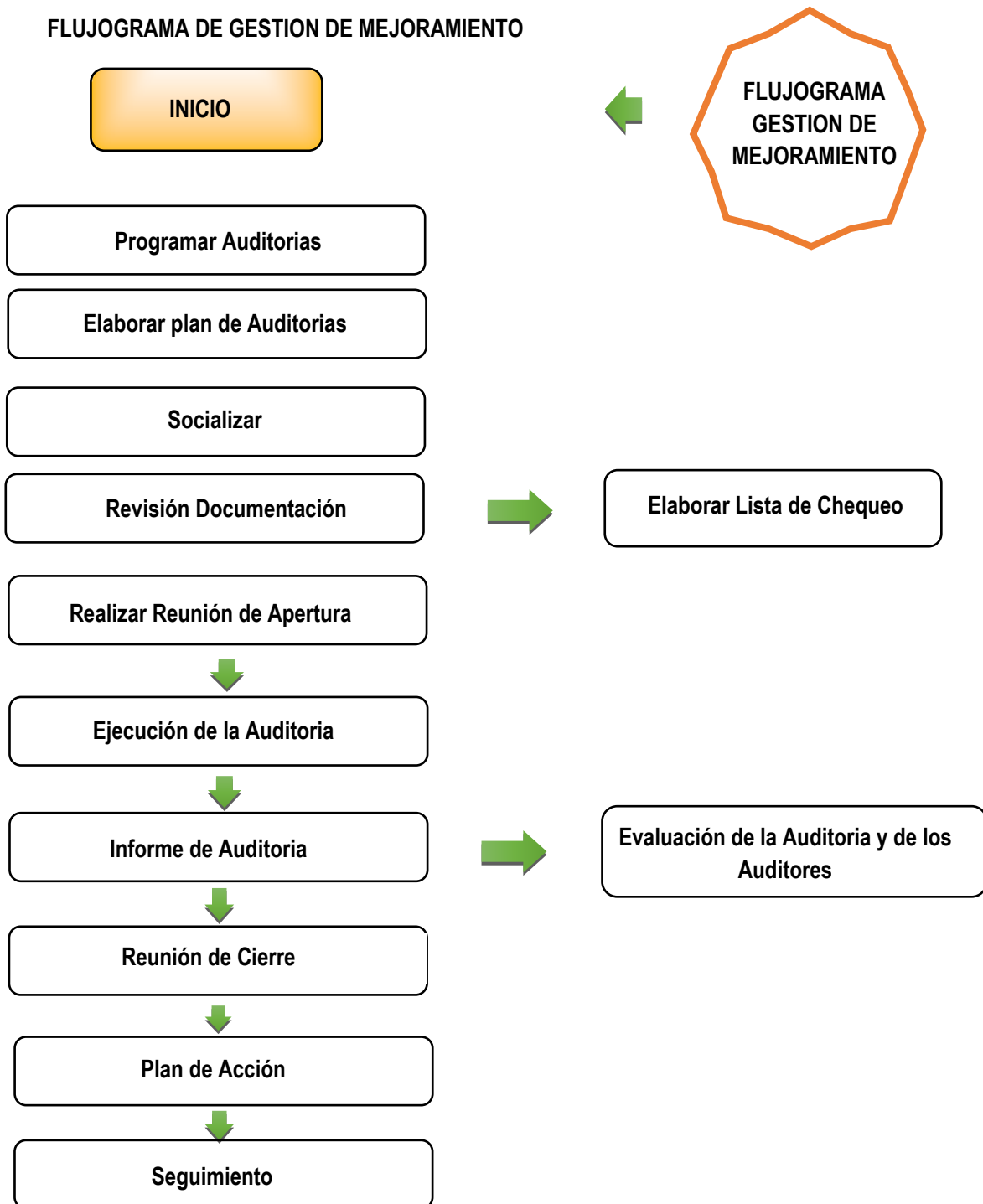
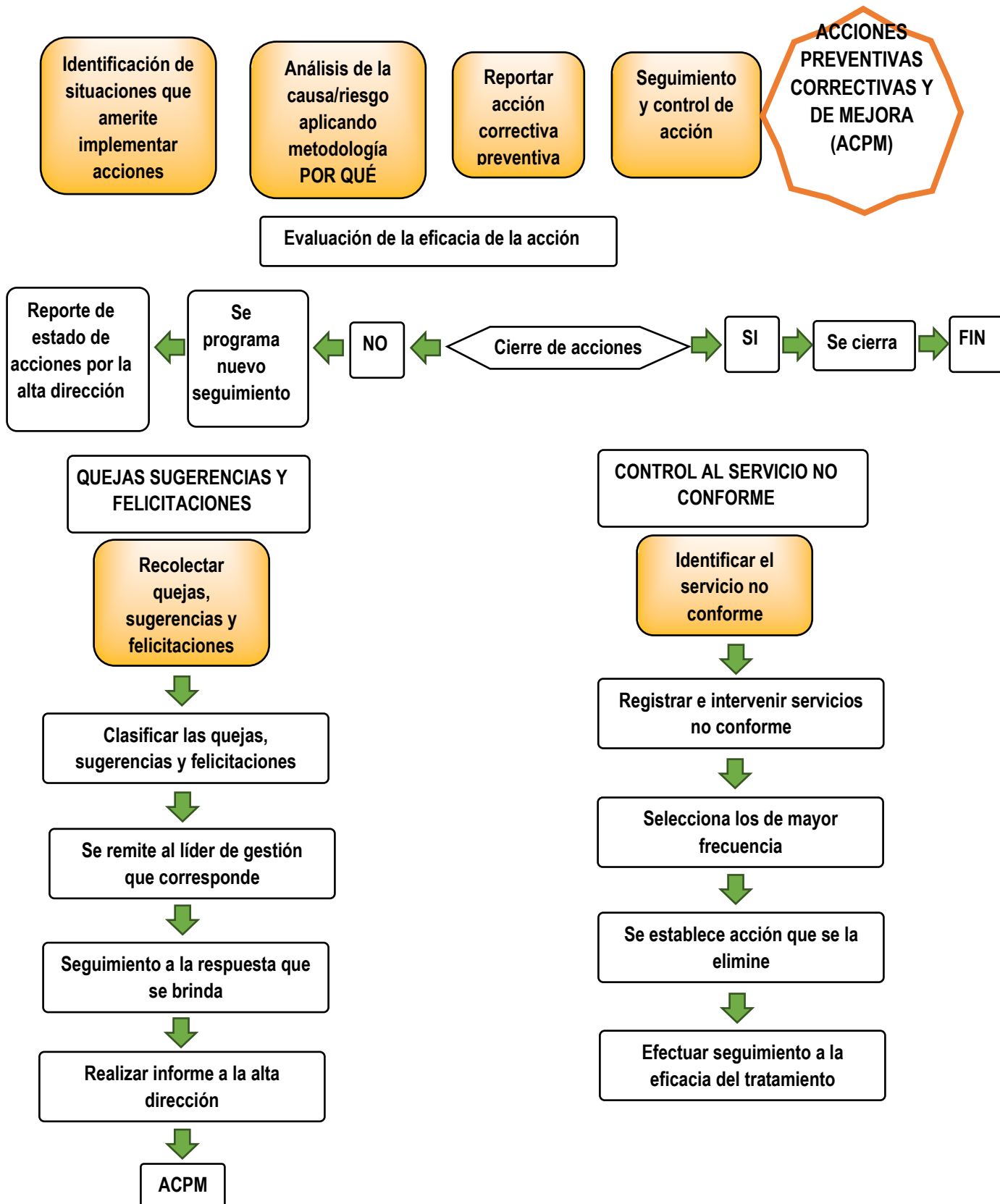


Figura 13 – Flujoograma Acciones preventivas correctivas y mejoramiento



## Momento 2 – Ejercicio Teórico-práctico.

Jorge se siente muy satisfecho de la reunión que ha tenido con los docentes de su institución. Han expresado sus inquietudes, formado comisiones de trabajo y están muy entusiasmados en elaborar proyectos institucionales, como uno ecológico, en convenio con los organismos ambientales; otro en relación a la revisión del propósito de ir mejorando en el camino hacia una educación de calidad. Ahora, su interés es que estas propuestas y estos proyectos puedan planificarse de tal manera que su ejecución no sea un asunto del momento para cumplir con una tarea, sino que puedan incorporarse a la gestión y que se consoliden en el proyecto institucional.

## F. Presaberes

1. Si usted, estuviese en el lugar de Jorge ¿Qué podría hacer para que estos proyectos se consoliden en su Proyecto Institucional? Lo escribo en el siguiente espacio.

---

---

Ahora, leo detenidamente la siguiente información:

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros

de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la calidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella. Los procesos de calidad deben ofrecer resultados diarios, es así que, Walter Shewhart desarrolló un ciclo de gestión – PLANEAR- HACER – VERIFICAR – ACTUAR



Figura 14 – Ciclo de Gestión

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.

Planificar: el eje central del sistema de gestión

La planificación es el eje sobre el cual se montan todas las demás acciones. Es una etapa que responde a preguntas tales como: ¿Qué se hará para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores? ¿Cómo se llevará a cabo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Con quién? ¿Para qué? ¿Cómo se evaluará? ¿Con qué datos?

La planificación es en sí misma un procedimiento lógico y por etapas que permite el mejoramiento continuo de SG-SST.

VÁZQUEZ, M. (2013). La autogestión de procesos de cambio en centros educativos. *Educación*, 22(42), 117-134.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/5294/5291>

Hacer: consolidar, informar y documentar

En el componente "Hacer" están incluidas todas aquellas acciones tendientes a concretar o realizar lo definido en los planes. En otras palabras, ejecutar lo planeado. Este paso también comprende acciones como recolección de todos los datos y la información necesaria para hacer seguimiento y evaluación al proceso.

Así mismo, en el "hacer" está comprendida la documentación de todo aquello que se realiza y de aquello que no se ha podido realizar.

Verificar: revisar y detectar vacíos y fracturas

El proceso de verificación es un importante paso dentro del procedimiento lógico y por etapas que permite el mejoramiento continuo de SG-SST. Se define como una revisión de las acciones y los procedimientos implementados, para evaluar si se han logrado o no los resultados esperados.

Las preguntas esenciales para guiar este importante proceso son: ¿Se llevó a cabo lo planeado? ¿Con qué mecanismos se cuenta para verificar la aplicación del SG-SST? ¿Cuál fue el impacto de los planes y programas en la reducción de incidentes, accidentes y enfermedades laborales?

Actuar: la esencia del mejoramiento continuo

Actuar, en el ciclo PVHA, es un paso crucial para que el sistema se perfeccione progresivamente y se acerque al modelo ideal de cero accidentes fatales y mínimo

posible de enfermedades laborales. En esta fase se desarrollan acciones tendientes a incrementar los beneficios en materia de seguridad y salud para los trabajadores.

Los interrogantes que guían este proceso son: ¿Qué se aprendió tras la implementación del SG-SST durante un lapso determinado? ¿Qué fallas o errores no se pueden repetir? ¿Hay aciertos que deberían estandarizarse? ¿Qué se debe mejorar? ¿Cómo se puede mejorar?

MARTÍNEZ, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7-28.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/8938/9346>

## B. Ejercer

1. De acuerdo con lo visto en la sección anterior, vamos a puntualizar a través del siguiente reforzamiento de cada uno de los momentos del ciclo, además *de los aspectos más destacados que debemos tener en cuenta:*

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

a. En el PLANEAR, tengo en cuenta

- Un diagnóstico de su realidad: implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos.
- La fijación de metas: son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.

- Las líneas de acción: Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.
- Los recursos: Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales o financieros.

En el HACER... Atendamos estas preguntas

¿Cómo se organiza lo planificado? ¿cómo se organizan los recursos? ¿se percibe, de qué forma se dividen las tareas y delegan las funciones? Y ¿Cómo se toman las decisiones?

En el VERIFICAR... debo plantear

¿Qué aspectos han evaluado las personas? ¿qué otros aspectos se podrían evaluar?  
¿qué utilidad tiene el monitoreo y evaluar?

Creación de indicadores y metas

## C. Acercar

Teniendo en cuenta el desarrollo del capítulo, identifico un proyecto que desee implementar y lo ubico en una de las dimensiones delo que haría en cada paso. Puedo ayudarme con el siguiente esquema: (Esta actividad es un insumo para la actividad final del Manual Orientador).

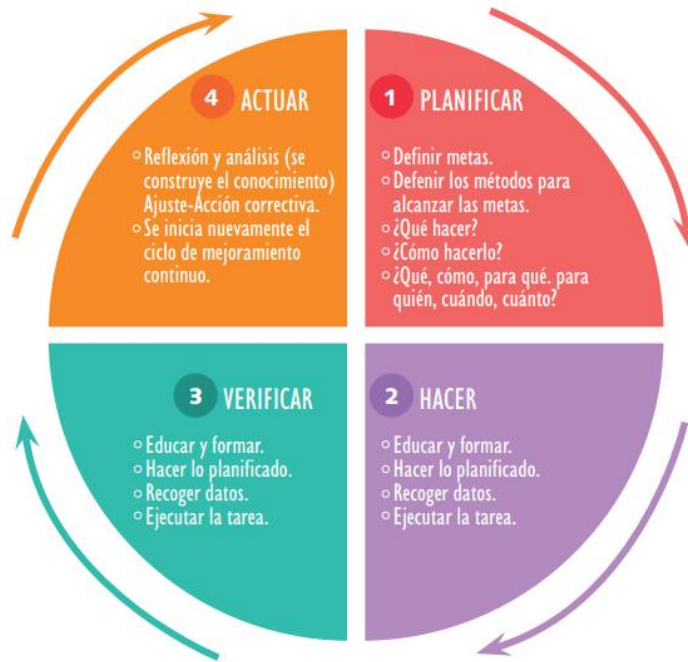
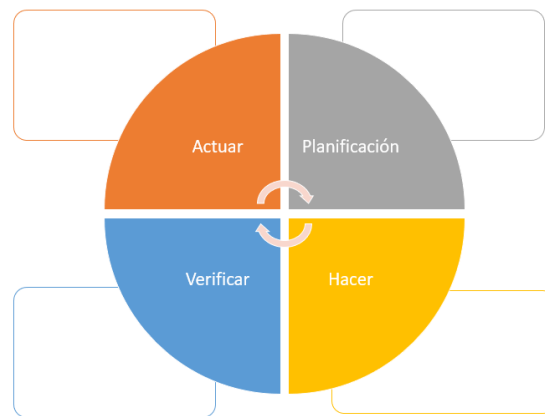


Figura 15 – Gestión y sus funciones

|                                    |
|------------------------------------|
| Nombre del Proyecto:               |
| Dimensión de la Gestión Educativa: |





Para el cierre se propone reforzar el aprendizaje y su significado, a través de estas reflexiones acerca de la aplicación del "Ciclo" en los procesos de la gestión, en el avance del capítulo 3. ANSIÓN, Juan y Ana María VILLACORTA (ed.) 2004 Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

- Se deciden en su institución educativa planificar colectivamente, ¿cómo lo llevarían a cabo?, ¿qué beneficios traería el planificar colectivamente? y ¿en qué otros aspectos o dimensiones de la gestión podría incluirse la planificación colectiva?
- En la ejecución de su gestión, ¿cómo se ingresa lo planificado? ¿Cómo se organizan los recursos?, ¿de qué forma se dividen las tareas y delegan las funciones? y ¿cómo se toman las decisiones?
- ¿Qué aspectos se evalúan en su gestión? ¿qué otros aspectos se podrán evaluar? Y ¿qué utilidad tiene el monitorear y el evaluar para su gestión?, ¿cómo desarrollan estos procesos?

# Capítulo 4

## Instrumentos de la Gestión Educativa

### Momento 1– Aproximación al capítulo.

Producto de la reunión de Jorge con los docentes una de las tareas que plantearon realizar fue la revisión de su Proyecto Educativo Institucional (PEI). La comisión responsable de organizar esta revisión ha empezado por conocer el PEI actual y observa que está conformado por varias partes y que, además, existen otros instrumentos que se traducen en la documentación que es necesaria para presentar ante las Secretarías de Educación. Conversan entre ellos e intercambian opiniones sobre la importancia de estos instrumentos y su utilidad en la gestión real y concreta de la institución educativa.

Deciden organizarse y elaborar un cronograma para analizar estos instrumentos y proponer su reformulación de manera participativa con todos los miembros de la comunidad educativa.

- En calidad director (a) realizo una lista de los instrumentos con los que cuenta en la institución educativa:

---

---

---

---

Entre los instrumentos que he mencionado están: el Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Informe de Gestión Anual...

1. En mí institución educativa, ¿Cómo han sido elaborados estos instrumentos?

---



---



---



---

2. Identifico aquellos aspectos que favorecieron y aquellos que dificultaron su elaboración.

| ASPECTOS QUÉ: |              |
|---------------|--------------|
| FAVORECIERON  | DIFICULTARON |
|               |              |

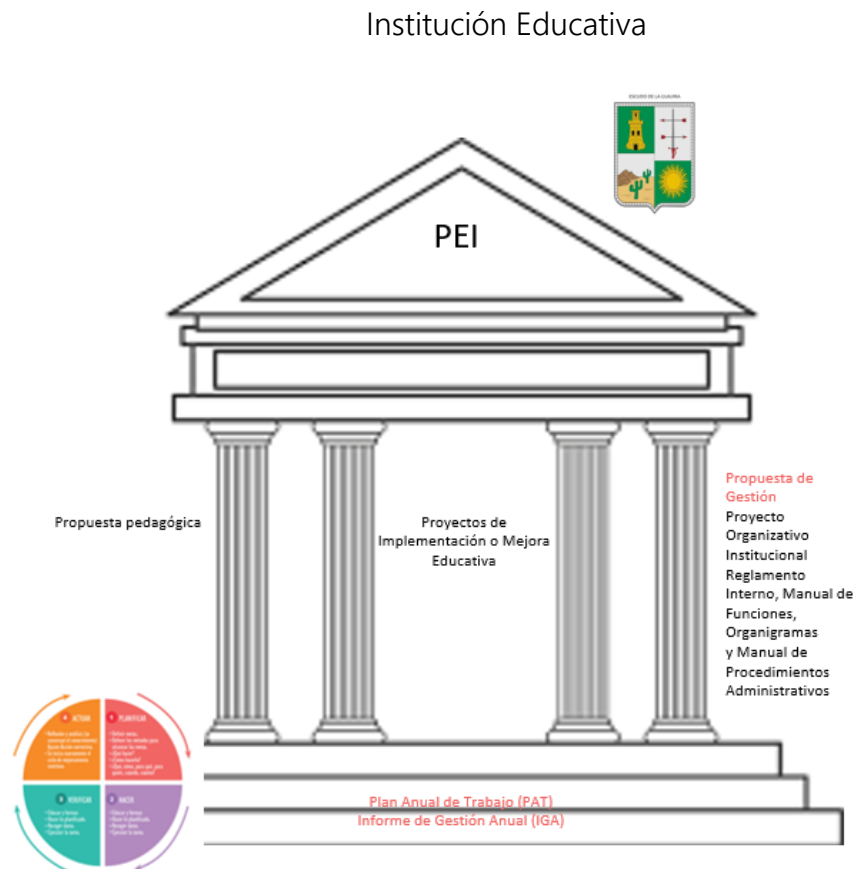
Es probable que haya encontrado más dificultades que aspectos que favorezcan la elaboración de estos instrumentos. Por eso la estrategia a utilizar tendrá las siguientes características:



Figura 16 – Características para abordar la estrategia

DIEZ, E; VALLE, E. y CENTENO, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Revista Iberoamericana de Educación, 10-Julio. <http://www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf>

En el siguiente esquema se presentan los principales instrumentos de la gestión educativa.



Importante recordar que el ciclo PHVA debe estar presente en todo momento de la Gestión Educativa para garantizar una educación de calidad.

Figura 17 – Instrumentos de la gestión educativa



BUSCH, Tony (2003). Theories of educational leadership and management. London: Sage P.

### Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el enunciado general que concreta la misión y la enlaza con el plan de desarrollo institucional; es decir, enuncia los planos fundamentales de acción institucional a través de los que se realiza la misión y se le da sentido a la planeación a corto, mediano y largo plazo.

Componentes del PEI. Para el desarrollo de la fundamentación del Proyecto Educativo Institucional, deben tenerse en cuenta cuatro aspectos fundamentales, que componen el PEI: la identidad, el diagnóstico, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión.

Las siglas PEI corresponden a Proyecto Educativo Institucional y se define cómo un instrumento técnico pedagógico de planificación y gestión, que orienta todas las acciones necesarias para el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de la institución educativa

Menciono 3 razones por las que considero que es importante elaborar un PEI

---

---

---

---

De las características del PEI señaladas anteriormente, ¿Cuáles identifica en el PEI de su institución educativa? Y ¿Cuáles tendría que incorporar?

| Características |                 |
|-----------------|-----------------|
| Presentes       | Para incorporar |
|                 |                 |

#### ELEMENTOS Y FASES DE LA ELABORACIÓN PEI

Para la elaboración del proyecto educativo institucional hay que tener en cuenta que las fases de su desarrollo identifican a cada uno de los elementos que lo constituyen. Así, tenemos los siguientes elementos que constituyen el PEI y que, al mismo tiempo, son las fases para su elaboración:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Identidad de la institución | Misión                                     |
|                             | Visión                                     |
|                             | Valores                                    |
| Diagnóstico                 | Estudio interno y externo                  |
| Propuesta pedagógica        | Enfoque pedagógico<br>Propuesta curricular |
| Propuesta de Gestión        | Proyecto Organizativo<br>Institucional     |

Identidad institucional

Misión institucional

.

ASUMIR LA REVISIÓN INTEGRAL DEL PEI – Se sugiere este documento orientador, el cual proporciona las herramientas necesarias para garantizar el éxito del proceso.

[https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion\\_escolar2.pdf](https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar2.pdf)

<https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=Gj8ua1EWdJk>

DIAGNÓSTICO: Interno y Externo de la Institución Educativa

En la institución ¿cuenta con un diagnóstico? ¿Cuándo lo han realizado? ¿Qué procedimiento usaron? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué instrumentos utilizaron?

---

---

---

---

Seguro que, si han realizado un diagnóstico, lo más probable es que se hayan basado en algunos lineamientos del planeamiento estratégico, utilizando el análisis FODA. Precisaremos algunos aspectos.

El diagnóstico es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional.



El estudio externo nos permite identificar las demandas del contexto mundial, nacional y local, el estudio interno nos permite identificar el estado actual de las dimensiones de la gestión educativa de la institución.

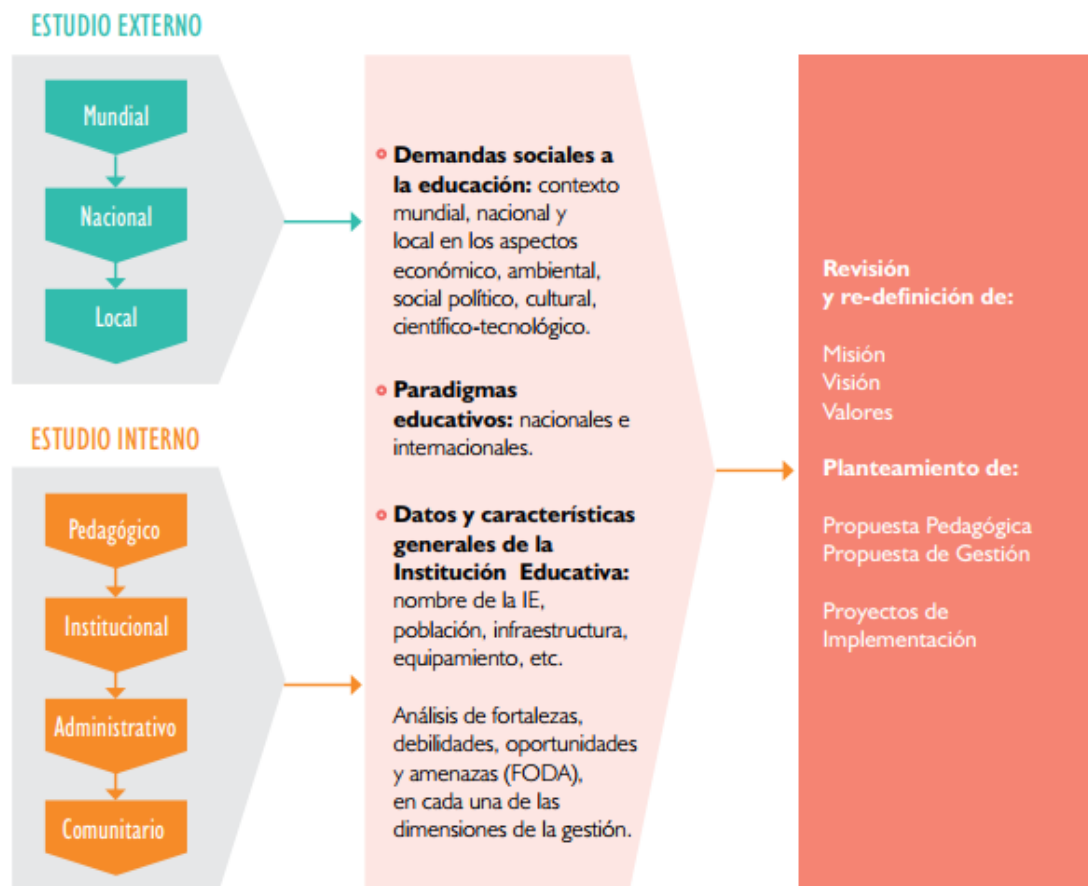


Figura 18 – Estudios Internos y Externos

## Momento 2 – Ejercicio Teórico-práctico.

### A. PRESABERES

Ahora,

Leemos la fábula: la Lechera de Esopo...

*Una lechera llevaba en la cabeza un cubo de leche recién ordeñada y caminaba hacia su casa soñando despierta. "Como esta leche es muy buena", se decía, "dará mucha nata. Batiré muy bien la nata hasta que se convierta en una mantequilla blanca y sabrosa, que me pagarán muy bien en el mercado. Con el dinero, me compraré un canasto de huevos y, en cuatro días, tendré la granja llena de pollitos, que se pasarán el verano piando en el corral. Cuando empiecen a crecer, los venderé a buen precio, y con el dinero que saque me compraré un vestido nuevo de color verde, con tiras bordadas y un gran lazo en la cintura. Cuando lo vean, todas las chicas del pueblo se morirán de envidia. Me lo pondré el día de la fiesta mayor, y seguro que el hijo del molinero querrá bailar conmigo al verme tan guapa. Pero no voy a decirle que sí de buenas a primeras. Esperaré a que me lo pida varias veces y, al principio, le diré que no con la cabeza. Eso es, le diré que no: "¡así!"*

*La lechera comenzó a menear la cabeza para decir que no, y entonces el cubo de leche cayó al suelo, y la tierra se tiñó de blanco. Así que la lechera se quedó sin nada: sin vestido, sin pollitos, sin huevos, sin mantequilla, sin nata y, sobre todo, sin leche: sin la blanca leche que le había incitado a soñar.*

En la Fábula: ¿Qué moraleja plantea la fábula?

---

---

---

---

Menciona tres características de la lechera que considero pudieran facilitar el lograr lo que se propone; y tres que la pudieran limitar en sus propósitos

| FACILITAN | LIMITAN |
|-----------|---------|
|           |         |

Menciono tres circunstancias del contexto que aprovechó la lechera y que dio origen a sus pensamientos y tres circunstancias del contexto que echaron por tierra sus planes.

Así como la lechera, en las instituciones educativas, para lograr sus propósitos, cumplir la misión y caminar hacia la visión, es importante identificar lo que llamamos Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

El estudio interno nos permite mirar la institución educativa y establecer el nivel de desarrollo de cada una de las dimensiones de la gestión, a través del diagnóstico estratégico, empleando la matriz FODA. Esta última es un instrumento metodológico que facilita el diagnóstico institucional a nivel interno y teniendo en cuenta lo externo, con el fin de planificar el desenvolvimiento de la institución a corto, mediano o largo

plazo. Es importante contar con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en este proceso de estudio interno.

El FODA comprende los siguientes puntos de análisis: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis debe realizarse en las dimensiones administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria<sup>3</sup>

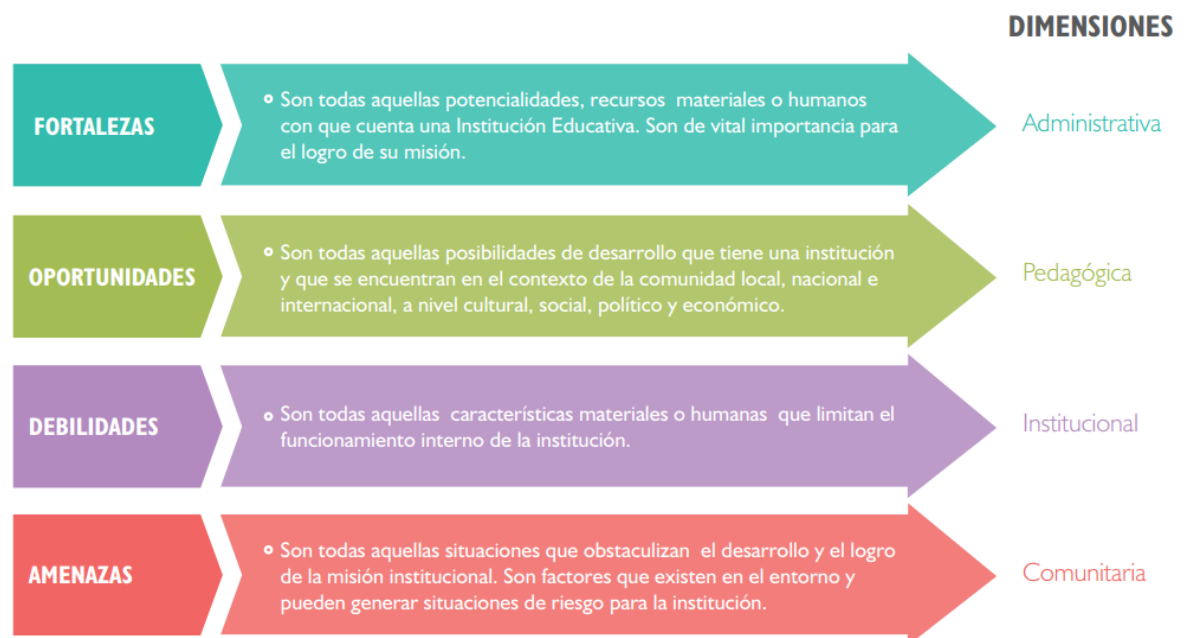


Figura 19 – Mentefacto - FODA

Al realizar el diagnóstico de cada una de las dimensiones de la gestión educativa, es importante tener una perspectiva sistémica que permita la interrelación entre todos los componentes del FODA.

Para identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en cada una de las dimensiones, podemos ayudarnos con las siguientes matrices:

### Matriz de Fortalezas y Debilidades

|                | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------|------------|-------------|
| Pedagógico     |            |             |
| Institucional  |            |             |
| Administrativo |            |             |
| Comunitaria    |            |             |

### Matriz de Oportunidades y Amenazas

|                | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|----------------|---------------|----------|
| Pedagógico     |               |          |
| Institucional  |               |          |
| Administrativo |               |          |
| Comunitaria    |               |          |

Una vez que tenemos identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada dimensión, es necesario relacionarlas para poder señalar los objetivos estratégicos que le permitan a la institución educativa alcanzar su misión. Para esto nos podemos ayudar con la siguiente matriz.

GEISEL, F.; SLEEGERS, P.; LEITHWOOD, K.; y JANTZI, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41 (3), 228-236.

|                   |  |   |
|-------------------|--|---|
| Factores Externos | Fortalezas   | Debilidades   |
| Factores Internos |  |   |
| Oportunidades     | ¿En qué medida esta fortaleza me permite obtener mejores ventajas de esta oportunidad? | ¿En qué medida esta debilidad me impide obtener mejores ventajas de esta oportunidad? |
| Amenazas          | ¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza?                   | ¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza?                   |

Los objetivos expresan los cambios que la institución educativa se propone lograr en el mediano o largo plazo. Se formulan teniendo en cuenta lo siguiente:

- Cada objetivo precisa un solo cambio, de manera que se pueda facilitar su posterior evaluación.
- Los cambios consideran todas las dimensiones de la gestión educativa.
- Guardan coherencia con la misión, visión y los objetivos generales nacionales.

En mí institución, con los miembros de la comunidad educativa, completo las matrices presentadas y elaboro los objetivos estratégicos

## B. EJERCER

### LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

¿Qué es para mí la propuesta pedagógica?

---

---

---

¿En mí institución que aspectos constituyen la propuesta pedagógica?

---

---

---

La Propuesta Pedagógica es un instrumento en el que se plasman las intenciones que una institución educativa propone para el proceso de enseñanza – aprendizaje, en el marco de la autonomía responsable que el contexto y las capacidades instaladas le permite.

Los componentes de la propuesta pedagógica son el ENFOQUE PEDAGÓGICO y el PROYECTO CURRICULAR. El primero constituye el marco teórico conceptual y el segundo se elabora en coherencia con él.

|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| Propuesta Pedagógica | Enfoque Pedagógico  |
|                      | Proyecto Curricular |

### Enfoque Pedagógico

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| Considerando lo que piensan y hacen los miembros de la comunidad educativa de su institución, responda las preguntas que se plantean. Esto lo orientará para precisar el enfoque de su propuesta pedagógica. |                                 |
| ¿Qué es aprender?  | ¿Qué es enseñar?                |
|  |                                 |
| ¿Cuál es el rol del que aprende?   | ¿Cuál es el rol del que enseña? |
|  |                                 |
| ¿Qué es el currículo, cómo se entiende?  |                                 |
|  |                                 |
| ¿Cuáles son las ideas y principios fundamentales que identifican nuestro actuar pedagógico?  |                                 |
|  |                                 |

La reflexión sobre estos conceptos y la definición de los mismos conducirá a decidir el enfoque pedagógico que se expresará en el proyecto curricular y en el actuar diario de la institución. Veamos, por ejemplo.



### Enfoque pedagógico

| Educación<br>Aprender -<br>Enseñar  | Educando - Educador  | Currículo  | Principios<br>Pedagógicos  |
|---|--|--|--|
| Si decidimos que: “aprender es la construcción autónoma donde el estudiante elabora sus conocimientos, a partir de la experiencia previa y de las interrelaciones que establece con el entorno” | El educando es el protagonista: resuelve problemas, plantea hipótesis, experimenta y llega a conclusiones. El educador crea las condiciones para la construcción del conocimiento, propiciando el desarrollo de capacidades. Ejes que orientan el que hacer pedagógico. Ubicación central del estudiante en la pedagogía. Interculturalidad. Atención a la diversidad. Proyección a la comunidad | Currículo: Modelo curricular por competencias, capacidades, actitudes y valores. | Ejes que orientan el quehacer pedagógico.<br>Ubicación central del estudiante en la pedagogía.<br><br>Interculturalidad.<br>Atención a la diversidad.<br>Proyección a la comunidad.<br><br>Democracia y autonomía.<br>Investigación. |

Como observamos, todos estos elementos tienen relación entre sí y le dan sentido al enfoque pedagógico, en el que el educando como protagonista de su aprendizaje es uno de los ejes centrales. De allí la importancia de definir los perfiles de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente del docente y del estudiante.

¿Cuál es el perfil del estudiante que se quiere formar? Y ¿Cuál es el perfil del docente que la institución quiere tener?

|  |                    |
|--|--------------------|
| Señale algunas de las características que consideran en su institución educativa, en el perfil del estudiante y el perfil del docente. |                    |
| Perfil del Estudiante  | Perfil del Docente |
|  |                    |

DAVIES, Brent (Ed.). (2003). Handbook of educational leadership and management. London: Pearson Education.  
 (Biblioteca Central-PUCP: LB 2805 H1)

## PLAN DE ESTUDIOS

## PROYECTO CURRICULAR

### Diseño Curricular

También señala las instancias de gestión educativa descentralizada, en las que se diversifica el DCN (Diseño Curricular Nacional), las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

| Instancia  | Responsables | Documentos | Documentos curriculares |
|--|--------------|------------|-------------------------|
| REGIONAL   |              |            |                         |
| INSTITUCIÓN EDUCATIVA O REDE EDUCATIVA A NIVEL LOCAL |              |            |                         |
|  |              |            |                         |

## PROPUESTA DE GESTIÓN

¿Qué es la propuesta de gestión educativa?

---



---



---



---

Menciono 3 aspectos o características de la propuesta de gestión de mi institución.

---



---



---

La propuesta de gestión institucional es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa. La propuesta de gestión institucional tiene sentido si contribuye, facilita y hace posible el logro de los fines, objetivos y perfiles de la propuesta pedagógica.

No son definiciones limitadas a un sentido administrativo o técnico, ya que involucran creencias, valores, intereses y afectos de todos los miembros de la comunidad educativa. En la propuesta de gestión, entonces, se expresará lo que entendemos por gestión educativa, el modelo de gestión que orientará las acciones de la institución, así como las políticas institucionales que dan forma y estructura a la comunidad, en función de unos valores que ordenan la convivencia. Estas políticas son propuestas normativas abiertas que responden a las necesidades de la institución. Pueden ser explícitas o implícitas.

En la propuesta de gestión se recupera lo elaborado en la Identidad, el Diagnóstico y la Propuesta Pedagógica. Algunos elementos, a considerar en la Propuesta de Gestión Institucional, son los que se presentan en el siguiente esquema:

HORN, A., MARFAN, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104. <http://www.psicoperspectivas.cl>

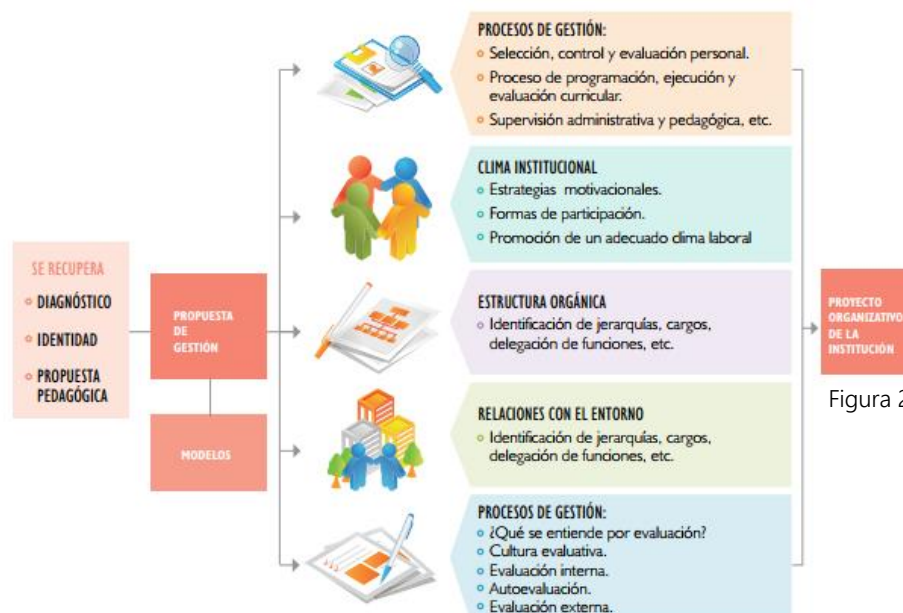


Figura 20 – Propuesta de Gestión

Parte del proyecto organizacional de la institución se concreta en instrumentos como el Reglamento Interno, el Organigrama, el Manual de Funciones y el Manual de Procedimientos Administrativos.

Señale 3 elementos importantes del reglamento interno de su institución educativa:

---

### C. ACERCAR

¿Qué entiendo por organigrama?

---

---

---

Intento graficar el organigrama de mi institución educativa. Lo realizo sin recurrir a ningún documento, solo al conocimiento que tengo de la institución y recogiendo las experiencias vividas a diario.

## REGLAMENTO INTERNO

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

Necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

Se sugiere un esquema básico para el Reglamento Interno:

Los aspectos básicos que debe contener el reglamento interno de trabajo son:

- Admisión o ingreso de los trabajadores;
- Las jornadas y horarios de trabajo; tiempo de la alimentación principal;
- Normas de control de asistencia al trabajo;
- Normas de permanencia en el puesto conteniendo: permisos, licencias e inasistencias;
- Modalidad de los descansos semanales;
- Derechos y obligaciones del empleador;
- Derechos y obligaciones del trabajador;
- Normas tendientes al fomento y mantenimiento de la armonía entre trabajadores y empleadores;
- Medidas disciplinarias;
- Persona o dependencia encargada de atender los asuntos laborales y la tramitación de los mismos;
- Normas elementales sobre seguridad e higiene en el trabajo;

- Las demás disposiciones que se consideren convenientes de acuerdo a la Institución Educativa.

## ORGANIGRAMA

Organigrama Estructural

Cómo elaborar un organigrama

Si tuviera que elaborar un organigrama con el equipo de la institución, ¿Qué pasos seguiría?

## MANUAL DE FUNCIONES

Cómo elaborar un Manual de Funciones

---

---

---

---

Desde mi experiencia explico ¿qué pasos seguiría para elaborar el manual defunciones de la institución educativa?

---

---

---

---

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

| Nombre Del procedimiento | Objetivo | Base Legal | Requisitos | Etapas del Procedimiento | Áreas, Órganos/Departamentos |
|--------------------------|----------|------------|------------|--------------------------|------------------------------|
|                          |          |            |            |                          |                              |

## PLAN ANUAL DE TRABAJO

INFORME DE GESTIÓN ANUAL

PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN O PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## Bibliografía

ALCAZAR, Lorena y VALDIVIA, Néstor (2014). "Fe y Alegria schools in Peru: analysis of the institutional management and pedagogy model and lessons for public education." En Parra, Juan Carlos y Quentin Wodon (Eds.). Faith-based schools in Latin America: case studies on Fe y Alegria. Washington, DC: World Bank.

ANSIÓN, Juan y Ana María VILLACORTA (ed.) 2004 Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

CONTRERAS, Blanca (2006). Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. Tesis Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. <http://blog.pucp.edu.pe/category/3096/blogid/1192/page/2>

CONTRERAS CHACÓN, A., & MOLINA YUNCOSA, N. (2012). Docentes con función directiva en Liceos Bolivarianos como promotores de aprendizaje organizacional: necesidades de formación. Educación, 21(41), 102-125. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2901/2828>

CONTRERAS, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y Representaciones, 4(2), 231-284. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>

CHAMORRO, Diana (2005) Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. Tesis de Doctor en Educación. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Consulta: 2 Agosto 2009 (Ingresar por Intranet personal, Biblioteca Virtual, E-libro)

CONCHA, Raquel (2007) Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado (Reseña del libro del Hargreaves, Andy Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado) Reseñas Educativas, Julio 12. Consulta 2 Agosto 2009

DÍAZ BAZO, C., ALFARO PALACIOS, B., CALDERÓN ALMERCO, L., & ALVAREZ LAVERIANO, N. (2010). Los Consejos Educativos Institucionales y sus funciones de participación, concertación y vigilancia: condiciones para su desarrollo. Educación, 19(36), 61-79. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2598/2546>

FREIRE, Silvana y MIRANDA Alejandra (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima: GRADE. 64p. Avances de Investigación, 17. <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf>



- GALDAMES, S. y Rodríguez, S. (2010). Líderes educativos previo a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE, 8(4), 5064. <http://www.redalyc.org/pdf/551/55115064004.pdf>
- HARGREAVES, Andy y FINK, Dean (2003) The Seven Principles of Sustainable Leadership. Consulta 2 Agosto 2009 [http://www2.bc.edu/~hargrean/docs/seven\\_principles.pdf](http://www2.bc.edu/~hargrean/docs/seven_principles.pdf)
- HARGREAVES, Andy (2005) Cuando vivimos en una época de test estandarizados es cuando más se requiere Hacer una comunidad de aprendizaje (Entrevista). Docencia, 27, 64-69. Consulta: 2 Agosto 2009
- HORN, A., MARFAN, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. Psicoperspectivas, 9 (2), 82-104. <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- MARTÍNEZ, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. Educación, 23(44), 7-28. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/8938/9346>
- MAUREIRA, Oscar (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). .
- McKinsey, C. (2007). How the world's best performing school systems come out on top. Recuperado de [http://www.mckinsey.com/App\\_Media/Reports/SSO/WorldsSchool\\_Systems\\_Final.pdf](http://www.mckinsey.com/App_Media/Reports/SSO/WorldsSchool_Systems_Final.pdf)
- MORGADE, Graciela. (2007) Burocracia educativa, trabajo docente y género: supervisoras que conducen "poniendo el cuerpo". Educação & Sociedade, 28 (99), 400-425 . Consulta: 2 Agosto 2009
- MURILLO, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. Revista electrónica sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 4 (4e), 11-24. Consulta: 3 julio 2008. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>.
- PÉREZ, Segundo (2008). El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. <http://blog.pucp.edu.pe/category/3096/blogid/1192>
- REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Año 2014, Vol. 12 Número 4 (Especial). Dedicado a: Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/399748>



**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**  
**Registro calificado: 12576 del 5 de agosto de 2014**  
**Snies: 103577**



SALINAS, Paulina (2007) Los discursos masculinos como dispositivos de control y tensión en la configuración del liderazgo y empoderamiento femenino. *Rev. Estudios Feministas*, 15,(3), 541-562.

Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile. (Tesis doctoral). Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.

VÁZQUEZ, M. (2013). La autogestión de procesos de cambio en centros educativos. *Educación*, 22(42), 117-134.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/5294/5291>

WEINSTEIN, José y MUÑOZ, Gonzalo (2012). ¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile? Chile: CEPPE.  
<http://www.educacionfch.cl/secciones/directorio-de-recursos/recursos-estudios.html?pid=125&sid=199:Libro-Que-sabemos-de-los-directores-de-escuela-en-Chile>

UNESCO - M. Gestión Instituciones Educativas 2011. ISBN 978-9972-841-15-6